



## **UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

### **O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA ALGARVIA**

**NOÉMIA MARIA FREITAS DA CRUZ**

Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Monteiro

Professor Doutor Alejandro Orgambídez Ramos

**2014**

# **UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

## **O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA ALGARVIA**

**NOÉMIA MARIA FREITAS DA CRUZ**

Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Monteiro

Professor Doutor Alejandro Orgambídez Ramos

**2014**

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

### ***O Clima Organizacional como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia***

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências.”

---

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Noémia Maria Freitas da Cruz: “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

## CITAÇÃO

Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser porque, assim, ajudá-las-á a tornarem-se naquilo que são capazes de ser.

*Goethe*

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação marca o fim do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, grande desafio pessoal, numa caminhada complexa mas gratificante, e como não poderia deixar de ser, gostaria de deixar alguns agradecimentos a quem, de forma direta ou indireta, contribuiu para que a sua concretização fosse possível.

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial à turma, heterogénea é certo, que se revelou de um rigor, espírito de entreajuda e de uma cumplicidade sem reservas. O paradigma das idades desvaneceu-se ao longo do primeiro ano. Obrigada por todo o apoio dado e demonstrado ao “Barlavento”!

A todos os Professores que, com todo o seu apoio e conhecimento tornaram possível o “arranque inicial” para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, obviamente, aos orientadores, Professora Doutora Ileana Monteiro e Professor Doutor Alejandro Orgambidez Ramos, pela compreensão e apoio durante este longo ano de incertezas.

Ao diretor de Recursos Humanos da empresa onde se desenvolveu a investigação que, para além de autorizar, incentivou a sua realização, um especial agradecimento.

A toda a minha família, pela minha ausência física no primeiro ano e pelas “outras” ausências, no segundo ano. Obrigada, Carlos, sem a tua colaboração, este projeto não teria sido possível. Uma menção especial à minha mãe, em memória, que tanto orgulho tinha pelo facto de a sua filha continuar a estudar e que nos deixou em Dezembro...

Ao Lino, ao João, à Anabela, à Fátima pelo suporte e apoio nas mais variadas facetas.

À “Carlota”, ela bem sabe porquê...

*The last but not the least*, às minhas companheiras de viagens, de tantas histórias, de todos os momentos: os bons e os menos bons, os divertidos, os sofridos... os emails, as mensagens, os telefonemas, a paciência recíproca. Amigas Eli, Di, Cris, muito, muito obrigada!!!!

## RESUMO

Tendo em conta as transformações que se verificam nas organizações e que as tornam cada vez mais complexas, exigentes e competitivas, a sociedade atual é caracterizada pela velocidade com que as mudanças ocorrem no ambiente empresarial, o que concorre para que o estudo do Clima Organizacional seja cada vez mais do interesse dos analistas empresariais em geral e dos gestores de recursos humanos em particular, preocupados em saber o que pensam os seus colaboradores.

A gestão do clima organizacional surge desta forma como um referencial para os gestores de recursos humanos contribuindo com diagnósticos que conduzam à adoção de políticas e práticas de gestão implementando planos de ação que alterem a perceção dos colaboradores, fomentem a satisfação, com o intuito de gerar resultados individuais e consequentemente organizacionais mais favoráveis.

O presente estudo de carácter longitudinal, pretende comparar os resultados do clima organizacional num grupo de renome nacional e internacional, cujo *core business*<sup>1</sup> é a hotelaria. Os primeiros dados foram recolhidos em finais de 2012 e facultados pela empresa. Foram identificadas áreas com resultados menos favoráveis e implementados planos de ação assentes em práticas de Gestão de Recursos Humanos. No ano de 2014 (de Fevereiro a Maio), foi realizado de novo o inquérito, utilizando o mesmo questionário, em quatro unidades do grupo situadas no algarve, numa amostra de constituída por 97 colaboradores.

Os resultados obtidos apontam para uma alteração positiva na perceção dos colaboradores das unidades experimentais, nas várias dimensões, dando visibilidade às práticas da Gestão de Recursos Humanos e são preditores de um clima mais favorável, tendo efeitos positivos na satisfação profissional.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Hotelaria.

---

<sup>1</sup> Atividade principal

## ABSTRACT

Bearing in mind the changes taking place in organizations that make them more and more complex, demanding and competitive, today's society is characterized by the velocity with which changes occur in the business environment. This contributes to the increasing interest of business analysts in general and human resource managers in particular in the study of the organizational climate, once they are concerned to know what their employees think.

This study of longitudinal nature, aims at comparing the results of the organizational climate in a group of national and international renown, whose core business is the hotel industry. The first data were collected in late 2012 and provided by the company. Areas with less favorable results were identified and action plans based on practices of Human Resource Management were implemented.

In 2014 (February to May), the survey was again conducted, using the same questionnaire, in four units of the group located in the Algarve, within a sample consisting of 97 employees.

The management of the organizational climate emerges therefore as a framework for human resource managers, contributing with diagnoses that lead to the adoption of policies and management practices. Thus implementing action plans that alter the perception of employees and foster satisfaction, in order to generate more favorable individual results and therefore organizational.

The results point to a positive change in the perception of employees of the experiment units, in various dimensions, giving visibility to the HRM practices and these results are predictors of a more favorable climate that has positive effects on job satisfaction.

**Key-words:** Organizational Climate; Satisfaction at Work; Practice of Human Resources Management; Hospitality Industry.

# Índice

Índice de Tabelas .....	x
Índice de Figuras .....	xi
Lista de Abreviaturas .....	xii
Introdução .....	1
1. Capítulo I – Revisão da Literatura.....	6
1.1 Clima organizacional e satisfação no trabalho.....	6
1.1.1 Conceito de clima organizacional .....	7
1.1.2 Abordagens do clima organizacional .....	11
1.1.3 Dimensões do clima .....	13
1.2 Satisfação no trabalho .....	16
1.2.1 Caracterização do conceito .....	17
1.2.2 Modelos de satisfação .....	21
1.2.3 Causas e consequências da satisfação .....	23
1.3 Relação entre clima e satisfação .....	25
1.4 Clima organizacional e satisfação profissional no sector hoteleiro: os colaboradores como clientes internos .....	28
1.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	31
1.6 Revisão dos estudos .....	33
1.6.1 Intervenções para a melhoria da satisfação profissional e clima organizacional .....	36
2. Capítulo II - Método .....	39
2.1 Caracterização do Objeto de Estudo .....	39
2.2 Modelo de investigação e objetivos do estudo .....	40
2.3 Metodologia .....	42
2.3.1 Instrumento de investigação.....	43



2.3.2 Questionário .....	44
2.4 Procedimentos.....	46
2.4.1 Medidas .....	47
2.4.2 Caracterização da amostra.....	50
3. Capítulo III – Resultados.....	53
4. Capítulo IV - Discussão.....	65
4.1 Limitações do estudo .....	73
4.2 Futuras investigações .....	74
5. Capítulo V – Conclusões .....	76
Bibliografia.....	78
Anexos .....	89
Anexo 1 - Questionário .....	89

## Índice de Tabelas

<i>Tabela 1.1</i> - Tipologia dos modelos de explicação da satisfação.....	23
<i>Tabela 1.2</i> - Vantagens da formação.....	37
<i>Tabela 2.1</i> - Género .....	51
<i>Tabela 2.2</i> - Idades .....	52
<i>Tabela 2.3</i> - Hierarquia.....	52
<i>Tabela 2.4</i> - Antiguidade .....	52
<i>Tabela 3.1</i> - Dimensão I Perceção global sobre o Grupo .....	53
<i>Tabela 3.2</i> - Dimensão II Orientação para o Cliente -.....	54
<i>Tabela 3.3</i> - Dimensão III Ambiente de Trabalho.....	55
<i>Tabela 3.4</i> - Dimensão VII – Grau de Fidelização/ligação com o Grupo .....	56
<i>Tabela 3.5</i> - Dimensão IV – Relação com Função/Departamento ou Secção/Equipa .....	58
<i>Tabela 3.6</i> - Dimensão V, Relação com a Chefia .....	60
<i>Tabela 3.7</i> - Dimensão VI – Mecanismos de Desenvolvimento .....	62
<i>Tabela 3.8</i> - Satisfação Global .....	63

# Índice de Figuras

<i>Figura 1.1</i> - Consequentes do clima organizacional .....	25
<i>Figura 1.2</i> - Roda da Qualidade .....	30
<i>Figura 2.1</i> - Modelo de investigação.....	41

# Lista de Abreviaturas

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**JDS** - Questionário Diagnóstico das Características da Função<sup>2</sup>

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**PENT** – Plano Estratégico Nacional do Turismo

**PGRH** – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

---

<sup>2</sup> *Job Diagnostic Survey*

## Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico muitas organizações sofrem processos de fusão, aquisição, internacionalização, entre outros. Constatam-se ainda no dia-a-dia das organizações, mudanças profundas que exigem novos padrões de adaptação que influenciam o ambiente de trabalho. *"É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança"* (Robbins, 1999, p. 407).

Tendo em contas essas transformações e desafios que tornam as organizações cada vez mais complexas e competitivas, a importância do fator humano vem sendo enfatizada (Neves, 2007), e é considerada fulcral e fundamental para o seu bom funcionamento e performance, não importa a sua dimensão, ou a área em que desenvolvem a sua atividade. Segundo Marques (2010), a crescente importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sobretudo na era da globalização, prende-se com a crescente consciencialização de que os Recursos Humanos são um instrumento cada vez mais importante na estratégia das organizações.

São, hoje em dia, frequentes novos fatores internos e externos a que os colaboradores estão sujeitos, pertinentes em vários contextos, sejam eles sociais, económicos, culturais ou políticos que os afetam e que podem alterar as suas atitudes em relação ao trabalho. Torna-se evidente que o capital humano e o seu desempenho são os grandes responsáveis pelo sucesso empresarial e, tendo em conta que as organizações necessitam das pessoas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões, é imprescindível uma boa gestão das pessoas (Bezerra, 2004).

Para Almeida (2013) torna-se difícil imaginar uma empresa que, pretendendo ser altamente competitiva e com requisitos de qualidade, não procure adotar políticas e práticas de gestão que garantam um desenho adequado do trabalho e fomentem a satisfação e implicação dos seus membros, com vista a gerar resultados individuais e organizacionais favoráveis.

Neste contexto, são cada vez mais as organizações preocupadas em conhecer o que os colaboradores pensam da empresa onde trabalham, ou seja, a opinião dos seus colaboradores sobre variados aspetos da vida organizacional, enquanto preditores de fatores

importantes para o seu desenvolvimento, progresso e sucesso. Estas preocupações levam-nos às pesquisas quer do clima, quer da satisfação no trabalho.

Neste sentido, Luz (2006) reforça que o estudo do clima tem despertado o interesse de muitos empresários cada vez mais conscientes da importância dos recursos humanos e do clima das suas organizações. O enfoque na gestão das pessoas coloca o conhecimento do ambiente de trabalho como importante termómetro para a proposição e condução de ações de mudanças. O autor afirma ainda, que estas pesquisas são fundamentais, principalmente nas grandes organizações, porque nelas a avaliação informal é dificultada por vários fatores como o seu tamanho, a estrutura e a comunicação.

Na opinião de Nair (2006), o clima organizacional é desafiado por mudanças que têm impacto constante na vida organizacional.

As pesquisas do clima e da satisfação no trabalho tornam-se assim numa ação estratégica para todo o tipo de organizações, principalmente as que estão comprometidas com o desenvolvimento das pessoas e com o seu próprio futuro. Estas pesquisas pretendem ser uma referência para os gestores de recursos humanos dando o seu contributo com diagnósticos que podem levar à adoção de políticas e práticas de gestão, que fomentem a satisfação, com o intuito de gerar resultados individuais e organizacionais mais favoráveis.

Os autores Watkin e Hubbard<sup>3</sup> (2003, p. 380) afirmam que o clima faz a diferença no desempenho das Organizações porque *“indica como o ambiente de trabalho dá energia aos funcionários”* e é realçado por Coda (1997, p. 99), *“sobre a situação atual da organização, tendo como base as opiniões de seus integrantes, visando levantar as disfunções ou problemas que mereçam correção”*.

Bowen e Ostroff (2004), referem que diferentes práticas de (GRH), induzem a diferentes climas organizacionais, que por sua vez, promovem diferentes reações atitudinais e comportamentais por parte dos colaboradores.

---

<sup>3</sup> Tradução da Autora: *‘it indicates how energising the work environment is for employees’* (Watkin e Hubbard, 2003, p. 380)

Autores como Kahn (1990) e Neves (2001) defendem que um ambiente de trabalho que se caracteriza por um forte envolvimento e motivação por parte dos colaboradores favorece o seu desempenho que se vai traduzir numa vantagem competitiva para as organizações. Quando os colaboradores se sentem mais satisfeitos no seu local de trabalho, demonstram mais empenho e esforço e investem mais tempo para atingirem os seus objetivos.

Para que exista um bom clima, de acordo com Drucker (1997), é imprescindível estimular uma atmosfera que leve a um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários. Quando um colaborador sabe que tem o apoio da organização em qualquer situação, o seu bem-estar contribuirá para melhorar o clima.

Na mesma vertente, Bispo (2006, p. 259) afirma que *“os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”*.

O clima organizacional vem assim facultar indicadores sobre várias variáveis que permitem uma visão geral da organização, admite ações de intervenção para a melhoria das condições, tanto subjetivas como objetivas do ambiente de trabalho (Jesus, Leal & Vivas, 2010).

A satisfação no trabalho tem sido considerada um dos mais importantes indicadores do desempenho. Tornando-se, assim, numa das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007; Spector, 1997; Sánchez, López-Guzmán & Millán, 2007).

A satisfação apresenta as mais variadas definições, e é vista como um conceito complexo e multidimensional associado a critérios de elevada subjetividade. É consensual que a satisfação será a resposta a um estado emocional positivo ou atitudes positivas, face ao trabalho nos seus mais variados aspetos. Como afirma Locke (1976, p. 1304) quando refere que é *“um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”*.

Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2006), a satisfação no trabalho resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral.

Luz (1995), apresenta o conceito de clima organizacional aliado à satisfação de uma forma muito prática, quando diz que o desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros...) com a gestão desses mesmos recursos, dando origem ao seguinte pensamento: O “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando um funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer” o que sente como resultado é um trabalho satisfatório. É nesta simples explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que o “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou do fracasso das organizações. Para o autor o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação de uma empresa, num dado momento.

Entre outros autores, (Johannesson, 1973; Guion, 1973), argumentam a equivalência e sobreposição de conceitos, outros, apesar de considerarem a respetiva semelhança assumem a necessidade de os diferenciar (Lafollette & Sims, 1975; Schneider, 1975). O clima organizacional consiste numa perceção descritiva que o indivíduo faz da organização onde trabalha, enquanto que a satisfação no trabalho é uma perceção dos sentimentos individuais, e é filtrada pelos sistemas individuais de valores, normas, expectativas, entre outros. É consensual entre os investigadores que a perceção descritiva se relaciona mais a medida de clima e a perceção avaliativa está mais relacionada com a medida de satisfação.

Neste sentido, Thumin e Thumin (2011) argumentam que qualquer medida (entenda-se questionário) de clima desprovida de uma escala de satisfação trabalho, seria efetivamente uma medida deficiente do clima.

É a partir da análise destes dois conceitos: clima organizacional e satisfação no trabalho ancorados por práticas de GRH que o presente estudo se desenvolve, com a pretensão de relacionar a implementação de medidas com melhorias dos níveis do clima e da satisfação no trabalho. A pertinência deste trabalho prende-se com a importância que o capital humano representa para as organizações, sendo fundamental que os níveis de satisfação se mantenham elevados. Desta forma, este estudo desenvolve-se em torno de uma metodologia quantitativa que beneficia de uma triangulação entre dados secundários e



primários. Os dados secundários foram recolhidos no período decorrido entre Fevereiro de Maio de 2014.

Os dados primários foram recolhidos em Novembro e Dezembro de 2012 por uma empresa externa ao grupo, com aplicação de um inquérito a todos os colaboradores. Os seus resultados foram analisados e divulgados. Dando seguimento ao processo, as direções e os gestores de recursos humanos implementaram um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos estrategicamente delineadas para a melhoria do clima organizacional e da satisfação.

Na segunda investigação foi de novo aplicado o questionário, em quatro unidades algarvias do grupo, onde se pretendeu apurar, conforme os resultados obtidos, se as medidas implementadas contribuíram para a modificação da perceção dos colaboradores, podendo assim concorrer não só para um clima mais favorável, mas também para a melhoria da satisfação.

No que respeita à estrutura do trabalho, este desenvolver-se-á em duas grandes partes, onde se definem os pontos considerados importantes para a sua execução.

Na primeira parte, apresenta-se a revisão da literatura e encontra-se, subdividida em secções; onde se abordam os temas do clima organizacional e da satisfação no trabalho, e se exploram os conceitos, dimensões e perspetivas. Será feita uma breve uma revisão de estudos do ponto de vista dos colaboradores enquanto clientes internos no setor hoteleiro. Por fim, serão revistas as intervenções para a melhoria quer para o clima organizacional, quer para a melhoria da satisfação profissional.

A segunda parte de natureza mais empírica, visa principalmente explanar os objetivos, a metodologia, a descrição dos instrumentos utilizados, bem como a análise dos dados, que terá como objetivo aferir o impacto das medidas implementadas. Serão discutidos os resultados do estudo de acordo com a literatura. São igualmente identificadas as limitações e valências do mesmo, considerando propostas para futuras investigações que abordem o tema. Finalmente serão apresentadas as conclusões do estudo.

# 1. Capítulo I – Revisão da Literatura

## 1.1 Clima organizacional e satisfação no trabalho

Tanto o clima organizacional, como a satisfação no trabalho são vistos como conceitos multidimensionais, que decorrem de variados fatores organizacionais: a satisfação com o chefe, com os colegas, com a remuneração, com as condições de trabalho, com o trabalho, com a empresa, entre outros. Esta multidimensionalidade tem originado que uma grande diversidade de variáveis sejam usadas para explicar quer o clima quer a satisfação (Cunha *et al.*, 2006).

Segundo Neves (2001) existe uma grande variedade de perspetivas de abordagem e de dimensões do conceito de clima dado que, os investigadores devido às exigências da sua aplicabilidade e de intervenção organizacionais deram prioridade aos métodos de medida em detrimento dos problemas da definição conceptual.

De acordo com Luz (1995) uma das grandes vantagens da pesquisa é que ela oferece uma oportunidade aos funcionários de expressarem os seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregadores. A pesquisa, quando bem-sucedida, proporciona um meio efetivo de melhorar os ambientes de trabalho.

Em muitos dos estudos sobre satisfação está subentendida a vontade de intervir no seio da empresa (Cunha *et al.*, 2006). Tendo como foco os objetivos organizacionais, é fundamental que se procure saber o que provoca a satisfação e melhorar os seus níveis.

O Clima Organizacional, também chamado de clima interno, clima psicológico, atmosfera psicológica e ainda de ambiente de trabalho (Luz, 1995) retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

Tornou-se pertinente abordar a cultura ainda que de uma forma muito breve, uma vez que são muitos os autores que ao falarem de clima, falam frequentemente de cultura organizacional pela forma como estas duas definições se intercalam ou misturam em

contexto organizacional. Nesta tentativa de distinção entre clima e cultura podemos assinalar os estudos de Reichers e Schneider (1990), James, James e Ashe (1990), Trice e Beyer (1993).

O estudo do clima é mais remoto e data de 1930, enquanto os estudos sobre cultura são bastante mais recentes (final dos anos 70). Para Neves (2000), o clima traduz o que acontece, sendo mais vulnerável às variáveis organizacionais, gerando como consequência reações rápidas, superficiais e de curto prazo, enquanto a cultura explica o porquê dos acontecimentos, o que a torna mais resistente à mudança e de efeitos a longo prazo.

Hofstede (1997) desenvolveu um modelo através da ideia de camadas, sendo as primeiras quatro camadas mais profundas relacionadas com a cultura: pressupostos, valores, padrões/normas e artefactos e as duas camadas mais superficiais ligada ao clima: atributos individuais e atributos organizacionais.

De acordo com a grande parte da literatura esta definição continua a ser a mais aceite, sendo a cultura a estrutura mais profunda das organizações, enraizada nos valores, crenças e premissas que são relativamente estáveis e mantidas pelos seus membros. Por outro lado, o clima encontra-se enraizado no sistema dos valores organizacionais, sujeito a um controlo direto e limitado ao ambiente social que é percebido pelos seus membros (Virtanen, 2000).

Na visão de Cunha *et al.* (2007) a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores e práticas ou enunciando de modo distinto, pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam a forma de pensar e o comportamento dos indivíduos.

### **1.1.1 Conceito de clima organizacional**

Os conceitos mais remotos sobre o clima organizacional têm origem nos finais dos anos 30, nos Estados Unidos da América, desde que Kurt Lewin (1939) se interessou pelo estudo e funcionamento de grupos em ambiente organizacional. Inicialmente fundamentado em estudos experimentais com grupos de pequenas dimensões, marcaram a transição de uma

psicologia centrada no indivíduo para uma psicologia centrada no grupo – não são já as prioridades dos indivíduos que são observadas, mas sim as propriedades dos seus grupos de pertença (Pereira, 2002).

Num dos primeiros estudos realizados por Lewin, juntamente com Lippitt e White (1939), foram analisados os efeitos de três tipos de liderança – autocrática, democrática e *laissez-faire* – no comportamento, na satisfação e na produtividade de diferentes grupos de escuteiros. Para Neves (2000), a origem deste conceito deve-se a estes trabalhos.

Os trabalhos de investigação desenvolvidos por Kurt Lewin e colegas (1939) são considerados marcos históricos e um contributo para a compreensão do comportamento dos grupos e os seus efeitos nas condutas individuais. Pela inovação e para um melhor entendimento desta temática, são ainda hoje uma referência e contribuíram de forma relevante para o desenvolvimento das Ciências Psicológicas em geral e para a Psicologia Social e das Organizações em particular.

É então nos anos sessenta que começam a surgir e a amadurecer trabalhos académicos focados especialmente no clima organizacional. Nos anos setenta floresceu a pesquisa empírica com muitos artigos publicados em jornais, e foi ainda nesta década que se desenvolveram e redefiniram escalas de medidas do clima e testadas várias matrizes.

A evolução do conceito está associada a Rousseau (1988), onde são observadas como principais determinantes do clima: as características organizacionais expressas sob a forma de medidas objetivas (Forehand & Gilmer, 1964), as características organizacionais percebidas (Friedlander & Margulies, 1969), e as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais (James & Jones, 1974; Litzin & Stringer, 1968; Parker, Baltes, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003; Bowen e Ostroff, 2004).

São também consideradas relevantes para a definição do Clima os estudos de Schneider e Reichers (1983), pela importância que é atribuída ao papel da interação pessoa-situação na construção do clima, ou seja a forma como as variáveis organizacionais e as variáveis individuais se combinam para dar origem ao clima organizacional (Neves, 2000).

Considerando a rentabilização dos recursos humanos das organizações para a obtenção dos seus objetivos, aliados às práticas de gestão de recursos humanos, a análise e compreensão do conceito de clima organizacional tem sido desde há várias décadas objeto de pesquisa de muitos estudiosos do comportamento organizacional (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007; Neves, 2000; Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994; Chiavenato, 2010; Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).

O mesmo interesse tem sido demonstrado pelas investigações e muitas se têm realizado nas mais variadas áreas: indústria, serviços, e educação com o objetivo de mostrar uma realidade que, uma vez operacionalizada e conhecida, permita aos responsáveis institucionais intervir de um modo mais eficaz sobre o presente e o futuro das organizações que dirigem. De acordo com Neves (2000), os resultados da maioria das investigações, indicam que o clima influencia, tanto a motivação e o comportamento dos indivíduos, como a produtividade organizacional.

Para Chiavenato (2002, p. 75), “*o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes*”, resultando assim num complexo envolvimento dos vários componentes que se relacionam com os aspetos formais e informais da empresa, interagindo com os sistemas de controlo, as regras, as normas e as relações interpessoais que existem nas organizações.

De acordo com Bedani (2006), o termo clima organizacional retrata uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente o carácter ambíguo do termo clima, enquanto metáfora, transforma-o numa poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano, coletivo e individual nas organizações.

Para Chiavenato (2008, p. 297-298) o “*Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.*”

Campbell, Dunnette, Lawler & Wick (1970), consideram que o clima organizacional como um conjunto de atributos específicos de cada organização que podem ser induzidos pela forma como a própria organização trata os seus membros e o ambiente.

Para Coda (2004), O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos (RH), modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O Clima organizacional molda o comportamento dos indivíduos, ao aumentar a eficácia organizacional, e ao integrar os objetivos individuais com os objetivos e funções da organização (Cunha *et al.*, 2006, p. 192).

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que o Clima Organizacional faz referência às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e o seu ambiente de trabalho.

Reforçando os conceitos acima mencionados, para Câmara *et al.* (2007), o clima organizacional pretende caracterizar o grau de satisfação dos empregados com um conjunto de dimensões que se prendem com a sua satisfação individual em relação à Empresa (progressão profissional, formação, avaliação, recompensa...), com a Empresa no seu todo (ambiente de trabalho, comunicação interna, estilo de gestão...) e com um conjunto de valores existentes e desejados.

É portanto, possível concluir que existem diferentes perspetivas no estudo do clima organizacional. Como veremos, o clima de uma organização pode ser entendido em quatro diferentes e distintas perspetivas, a perspetiva organizacional, a perspetiva psicológica, a perspetiva psicossocial e a perspetiva cultural (Neves, 2000), como será visto mais adiante.

### 1.1.2 Abordagens do clima organizacional

A literatura consultada tem evidenciado que estamos na presença de diversas abordagens ao clima organizacional, cada uma delas enfatizando diferentes características estruturais deste constructo.

Olhando para alguns estudos, pioneiros, para autores como Schneider e Reichers (1983), Forehand e Gilmer (1964), Payne e Pugh (1976) e Glick (1985), o clima é considerado como um atributo organizacional, uma vez que são as características da organização a exercer influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas.

Outra corrente de opinião vem acrescentar que interpretar a realidade organizacional e conferir-lhes significado requer a interação entre: os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da organização (Rousseau, 1988; Schneider & Reichers, 1983).

Uma outra corrente teórica vem adicionar a cultura organizacional como preditor da formação do clima (Moran & Volkwein, 1992). Desta forma o clima é criado por um grupo de indivíduos que interage e partilha uma estrutura comum que contextualiza a interação individual na organização.

Uma vez que subjacente à formação do clima encontramos a percepção, outros autores (James & Jones, 1974; Joyce & Slocum, 1982; James *et al.*, 1990; Carr *et al.*, 2003) consideram que o clima é mais que um conjunto de percepções acerca dos atributos organizacionais, e sendo uma medida percetiva na forma como os atributos organizacionais são percebidos, a ênfase não serão esses atributos organizacionais mas sim os atributos individuais. Passa a ser através das características individuais que é percebida de uma forma subjetiva a realidade organizacional.

Na Perspetiva Organizacional a formação do clima provém das características da organização, que produzem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções, e é exterior ao indivíduo. Assim, os fatores (dimensão, estrutura, estilos de liderança, processos de decisão, número de níveis hierárquicos tecnologia, entre outros), existem independentemente das percepções de cada um, daí o clima ser considerado como um

atributo organizacional. Neste sentido o clima é definido como um conjunto de características que: distinguem uma organização de outra; influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. É influenciado por variáveis de contexto, estrutura e processo, e são relativamente estáveis ao longo do tempo (Schneider & Reichers. 1983; Forehand & Gilmer, 1964; Payne & Pugh, 1976; Glick, 1985).

A principal crítica apontada a esta perspetiva, prende-se com o facto de serem apenas consideradas as características organizacionais como determinantes principais do clima e de ser ignorada a influência dos indivíduos nos seus aspetos psicológicos, sociais e culturais sobre o processo de formação das perceções das características organizacionais (Neves, 2000).

Na Perspetiva Psicossocial, a base do clima é o acordo partilhado pelos indivíduos, pela interação existente entre eles. São estas interações que mais influenciam a formação do clima. Assim, descrever percetivamente o clima, significa interpretá-lo com base em valores, tornando-se, pois, difícil separar a perceção descritiva da perceção avaliativa, existindo desta forma um processo de comparação social em que as características objetivas e subjetivas se juntam. O clima consiste numa representação criada pela interação dos indivíduos na organização. Neste sentido, Guion (1973) e Ashforth (1985), são de opinião que a forma como os indivíduos percebem a organização é influenciada pela forma como eles sentem a organização. O clima assume uma relativa estabilidade.

A principal crítica apontada a esta perspetiva prende-se com o facto de não considerar suficientemente em que contexto a intersubjetividade funciona e no qual a cultura desempenha um papel importante (Neves, 2000).

Na Perspetiva Cultural, a cultura aparece como promotora da perceção do clima, uma vez que auxilia na definição do que é mais importante para o indivíduo, condicionando dessa forma a perceção. Do ponto de vista da análise, embora a interação continue a desempenhar o papel principal, nesta perspetiva o realce individual de interação, como foi referido na perspetiva anterior, desloca-se para a ênfase grupal. Na organização é o grupo que constrói e interpreta a cultura organizacional e que serve de referência à interpretação dos eventos organizacionais (Moran & Volkwein, 1992).



Na Perspetiva Psicológica é entendido que clima se centra indivíduo e não nos aspetos estruturais da organização. É vista como a forma que o indivíduo entende e percebe o seu ambiente de trabalho. Assim, depende mais da percepção que resulta dos atributos individuais do que da percepção advinda das características organizacionais. A análise centra-se no indivíduo, e recebe desta forma a designação de clima psicológico (Luz, 1995; Neves, 2001; Bowen & Ostroff, 2004) refletem os valores e necessidades do sujeito que as percebe e assumindo-se como:

- Instável no tempo (a forma como é entendido o ambiente de trabalho pode ser alterada);
- Não uniforme (o clima pode ser percebido de várias formas que podem variar conforme o departamento ou nível hierárquico);
- Quase sinónimo de opinião pessoal (porque se baseiam em características pessoais e não nos fatores organizacionais, podendo ser diferente do percebido por outros).

A crítica dirigida a esta perspetiva consiste no facto de se considerar o indivíduo como origem do clima, esquecendo a condição de funcionamento sistémico do mesmo na relação com as características organizacionais. Ainda assim, esta perspetiva apresenta grande mérito nas teorias, pela forma como representa um reconhecimento do significado dado pelo indivíduo aos eventos organizacionais (Neves, 2000).

### **1.1.3 Dimensões do clima**

Tal como as perspetivas do clima e como já foi anteriormente sugerido o clima é visto como um conceito multidimensional, no que respeita às suas dimensões.

Dos primeiros estudos empíricos para medir o clima organizacional que tiveram como protagonistas Litwin e Stinger (1968), foram objeto de estudo as seguintes dimensões: a) Estrutura - o sentimento dos trabalhadores em relação às características do trabalho em termos de regras, regulamentos, procedimentos; b) Responsabilidade - o sentimento de ser chefe; o grau de responsabilidade percebido na tomada de decisões ou na solução de problemas sem a interferência dos cargos superiores; c) Riscos - o senso de arriscar e a percepção dos desafios que o cargo exercido impõe; d) Recompensa - o sentimento de ser

recompensado pelo trabalho executado; o grau em que se percebe o reconhecimento e a recompensa pela tarefa realizada; e e) Calor e apoio - o sentimento em relação à camaradagem no ambiente de trabalho; como se percebe as relações interpessoais.

James e James (1989) identificam cinco dimensões do clima, o trabalho (autonomia, desafio e importância), o papel (ambiguidade, conflito e sobrecarga), a liderança (destaque nos objetivos suporte e influência), o grupo de trabalho e o meio social (colaboração, orgulho e entusiasmo) e a organização (inovação, qualidade da gestão e abertura à informação).

Luz (1995) destaca 18 dimensões que considera importantes: 1) O Trabalho em si (procura conhecer as percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam); 2) Integração interdepartamental – integração funcional (avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os diversos departamentos da empresa, bem como o conhecimento dos objetivos e planos de ação dos sectores, departamentos e da própria empresa); 3) Salário (analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas da região); 4) Supervisão (aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade da supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento, entre outros); 5) Comunicação (a pesquisa procura explorar o conhecimento que os funcionários têm sobre os factos relevantes da empresa e os seus canais de comunicação); 6) Progresso profissional (avalia as oportunidades reais de formação e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece); 7) Progressão interpessoal – integração social (sob esta variável, é possível conhecer o grau de relacionamento existente entre os funcionários, bem como entre eles e as suas chefias, e com a própria organização); 8) Estabilidade e emprego (procura-se conhecer o sentimento de segurança das pessoas em relação aos seu emprego. Procura-se, também, conhecer o que elas sabem sobre os seus desempenhos, e o que os seus chefes pensam sobre elas); 9) Processo decisório (esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização das suas decisões. Estas características têm grande influência na satisfação daqueles que exercem qualquer nível de chefia, ou que ocupam cargos-chave); 10) Benefícios (apura o

grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa. Procura conhecer se as necessidades básicas dos funcionários andam bem atendidas); 11) Condições físicas de trabalho (verifica-se a qualidade das condições físicas de trabalho, como: os postos de trabalho, as condições de conforto, e as instalações em geral); 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários (avalia o atendimento às queixas e reclamações dos funcionários, bem como a sua satisfação em relação ao sindicato); 13) Disciplina (através desta variável, pode-se verificar o grau de rigidez das normas disciplinares, e o quanto esta rigidez cria insatisfação); 14) Participação (mede algumas formas de participação na gestão a empresa); 15) Pagamento (avalia os erros existentes no pagamento do pessoal, bem como o conhecimento que os funcionários têm sobre os descontos efetuados); 16) Segurança (analisa o grau de satisfação quanto à preocupação e providências da empresa em relação à integridade física da sua força de trabalho, minimizando os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais); 17) Objetivos organizacionais (verifica a clareza com que os objetivos e planos de ação, tanto sectoriais quanto organizacionais, são comunicados aos empregados); 18) Orientação para os resultados (esta variável revela até que ponto a empresa estimula ou exige que os seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados).

Segundo Chiavenato (2006, p.108), o clima organizacional é constituído por seis dimensões:

- Estrutura da organização: que afeta os sentimentos das pessoas sobre as restrições na sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.;
- Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;

- Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças do aqui e no agora.

Muitos outros autores<sup>4</sup> têm apresentado variadas dimensões e variáveis para medir o clima organizacional, e torna-se por isso difícil, devido ao seu elevado número (cerca de 80), encontrar dimensões de carácter universal (Neves, 2000).

Pelo acima descrito, podemos aferir que estamos na presença de uma grande multiplicidade de dimensões e variáveis organizacionais de medida do clima e não existe um modelo universal. No entanto, é consensual na literatura que as mais frequentemente usadas serão cinco dimensões, quatro de [Campbell et al.](#) (1970) e uma de Payne e Pugh (1976).

Todas estas variáveis têm impacto na forma como cada pessoa percebe o seu clima de trabalho.

## 1.2 Satisfação no trabalho

A satisfação com o trabalho reúne os interesses dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo *taylorista* da organização do trabalho foi posto em causa e se passou a valorizar o fator humano na empresa (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Tornou-se desde então um dos fenómenos mais estudados no âmbito do comportamento organizacional, psicologia e da gestão das organizações (Cunha et al. 2007; Spector, 1997), dando origem a inúmeros estudos publicados em revistas científicas da especialidade. De acordo com Pereira (2005), entre 1900 e 2000, terão sido publicados mais de 5000 estudos sobre a satisfação no trabalho. Têm sido desenvolvidos e validados diversos instrumentos de medida.

Uma das explicações para este interesse pode ser vista pelos benefícios que advêm pelo facto dos indivíduos se sentirem satisfeitos com o seu trabalho. Neste sentido, para Hackman e Oldham (1980), uma elevada satisfação no trabalho traduz-se num aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade; a um alto

---

<sup>4</sup> (Campbell et al., 1970; Schneider & Snyder, 1975; Sbragia, 1983)

comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976) e contribui, ainda para uma diminuição dos problemas de saúde e dos custos associados (Spector, 1997).

Na ótica de Bowling (2007) a satisfação está relacionada com o desempenho profissional assim como com outros comportamentos por parte os colaboradores sob a premissa de que trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos e permanecem na organização.

### 1.2.1 Caracterização do conceito

A vasta literatura sobre comportamento organizacional vem demonstrar que a Satisfação no Trabalho é um fenómeno cuja definição não tem reunido consenso, quer na sua definição, quer nos seus modelos teóricos por se tratar de um estado subjetivo.

Das mais variadas definições de satisfação no trabalho, a mais conhecida é a de Locke (1976, p.1304), quando refere que é *“um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”*.

Para Schneider (1975) a satisfação do trabalho é uma atitude. No mesmo seguimento Robbins (2002, p.74) define a satisfação como *“a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”*.

Uma das definições mais aceites, pela sua forma simples e geral, foi proposta por Spector (1997), quando define a satisfação como a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho nos seus mais variados aspetos e reflete o grau pelo qual as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação do seu trabalho).

Rego (2001), salienta que a satisfação está relacionada com o tratamento de justiça e respeito a que o trabalhador é submetido. E acrescenta que, ao se sentirem justamente tratado pela organização e pelos seus superiores, os indivíduos são mais empenhados, manifestam menor intenção de abandonar a empresa, sentem mais confiança na organização, reduzem o absentismo e demonstram níveis mais elevados de desempenho individual o que leva a maior satisfação no trabalho.

Na opinião de Marqueze e Moreno (2005, p. 77), a satisfação profissional, é *“um processo que resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais da vida, das relações do trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre as suas condições de vida e de trabalho”*.

Já Graça (2010, p. 4) afirma que *“poderíamos definir a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais”*.

Nas diferentes definições da satisfação podemos encontrar componentes afetivas e cognitivas das experiências de ou com o trabalho, ou seja o trabalho não são apenas as atividades do colaborador, uma vez que estão englobadas contactos com os colegas, superiores hierárquicos diretos, cumprimento de regras, políticas e procedimentos da empresa, concretização de objetivos, entre muitas outras atividades relacionadas com o trabalho. Posto isto, a avaliação que um colaborador faz da satisfação ou insatisfação com o trabalho será o conjunto dos diferentes critérios (Robbins, 2007).

Sumarizando, as definições acima citadas adotam uma visão da satisfação como um estado emocional, um sentimento ou uma resposta afetiva. Trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Para os autores, os principais fatores que determinam a satisfação são as perspetivas de promoção, a relação com os colegas de trabalho, a remuneração que recebem, as competência do superior hierárquico, a organização e o funcionamento do departamento onde trabalham, o trabalho que realizam e as condições de trabalho. Na ótica de Agapito e Sousa (2010), cada um destes fatores podem influenciar cada indivíduo de forma diferente.

As muitas definições podem também ser agrupadas como uma atitude generalista relativamente ao trabalho, que como vimos, envolve componentes cognitivas (pensamentos ou avaliação do objeto conforme o conhecimento que se tem das situações), e afetivas

(sentimentos, emoções que podem ser positivas ou negativas) e comportamentais (Alcobia, 2001).

Com base nas definições apresentadas, pode-se concluir que a satisfação no trabalho, para além de um estado emocional é uma atitude, está intimamente relacionada com as emoções e sentimentos individuais para determinados aspetos do trabalho e apresenta uma relação de avaliação comparativa entre o que o individuo espera do ambiente de trabalho e o que lhe é proporcionado por esse mesmo ambiente.

Embora os conceitos de motivação não sejam desenvolvidos no presente trabalho, revelou-se pertinente, ainda que de forma breve, referi-los, enquanto modelos explicativos da satisfação, devido à forte ligação encontrada entre as abordagens teóricas que sustentam os estudos sobre a satisfação no trabalho e as teorias de motivação (Rodrigues, 2009). A autora acrescenta que *“de um ponto de vista teórico, os modelos da motivação no trabalho retratam a satisfação no trabalho como uma atitude que pode auxiliar a prever o comportamento”* (Rodrigues, 2009, p. 150).

Das variadas teorias da motivação, destacam-se a teoria das necessidades de Maslow (1954), que hierarquiza as necessidades em forma de pirâmide em cinco níveis ascendentes: 1) necessidades fisiológicas, 2) necessidades de segurança, 3) necessidades sociais, 4) necessidades de estima e 5) necessidades de autorrealização. Para o autor (1954) à medida que as pessoas conseguem satisfazer as necessidades de nível hierárquico mais baixo, vão passando para as necessidades de nível mais alto e assim a satisfação no trabalho resulta da relação que se estabelece entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que desempenham e o ambiente onde o mesmo se realiza.

Mais tarde, na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), em estudos ancorados nas atitudes e motivações dos funcionários no âmbito organizacional, dividiu os factores em higiénicos (factores que levam à insatisfação, também chamados de extrínsecos) e motivadores (factores que levam à satisfação, chamados intrínsecos), referindo que os factores higiénicos englobam, o salário, a vida pessoal, as condições de trabalho, a segurança no emprego, as políticas gerais da empresa, a supervisão, as relações com os

colegas e com os superiores. Por outro lado, os factores motivadores abrangem a realização, o reconhecimento, o estatuto, o progresso e crescimento profissional, a responsabilidade e o trabalho em si, produzem efeitos mais duradouros nos níveis da satisfação.

Especialmente estes dois modelos serviram de base ao desenvolvimento do conceito. Ferreira, Neves e Caetano (2001), mencionam que a teoria proposta por Herzberg pretendeu compreender o que procuram as pessoas nas situações laborais e reforçam que os fatores intrínsecos são aqueles que efetivamente as motivam. E fazem relação com a pirâmide de Maslow, na qual as duas necessidades mais elevadas seriam os fatores motivadores. Por sua vez os fatores extrínsecos relacionam-se com os três níveis mais inferiores da pirâmide.

Neste sentido, para Chiavenato (2000, p.95) *“O grau de motivação dos colaboradores influencia o clima organizacional. Quando é elevado traduz-se em relações de satisfação, de interesse e colaboração”* a qualidade do ambiente organizacional que é percebido pelos membros da organização influencia os seus comportamentos e os diversos aspetos da organização provocam distintos tipos de motivação. Para o autor *“o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por elas influenciado* (Chiavenato 2009a, p. 98).

Outra das muitas teorias que mais tem contribuído para a explicação da satisfação no trabalho trata-se do Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1974), que pressupõe que a satisfação resulta das características da função que o indivíduo executa. que agrega cinco dimensões: Variedade; Significado; Identidade ; Autonomia e *Feedback*. Estas dimensões determinam a satisfação no trabalho, dando relevância às características da função e terá com resultados, maior motivação, melhor qualidade de trabalho, maior satisfação e melhor desempenho.

Tal como já foi referido, a forma de medição da satisfação também não tem reunido consenso. Os métodos mais utilizados, são sem dúvida, as escalas e entre as mais conhecidas e populares encontramos: a escala *Job Diagnostic Survey* (JDS) desenvolvida por Hackman e Oldham (1974), que estuda os efeitos das diferentes características do



trabalho, as suas subescalas medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos e as reações ao trabalho.

A escala *Job Satisfaction Survey*, desenvolvida por Spector (1985) é composta por trinta e itens que conta com nove dimensões, salário, promoção, benefícios, supervisão, recompensas, procedimentos operacionais, colegas, natureza do trabalho e comunicação.

A escala *Job Descriptive Index* (JDI) desenvolvida por Smith, Kendall e Hullin (1969) constituída por 72 itens, mede cinco dimensões; a satisfação com o trabalho, com o salário, com a promoção com a supervisão o e com os colegas; a escala *Satisfaction with Job facets* desenvolvida por Andrews e Withey (1976); e o questionário sobre satisfação no trabalho Jesuino *et al.* (1983). Em Portugal o mais conhecido será porventura a escala de satisfação organizacional de Vala *et al.* (1994).

### 1.2.2 Modelos de satisfação

De acordo com Cunha *et al.* (2004), a satisfação poderá ser agrupada em três grandes modelos de investigação: os modelos centrados nos indivíduos, centrados nas situações e centrados na interação entre indivíduos e as situações. Estes modelos inspiram-se no trabalho de Arvey, Carter e Buerkley (1991).

Os modelos centrados nos indivíduos procuram identificar as influências individuais mais ligadas à satisfação, desenvolvendo-se a sua análise a partir da relação entre as variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho. Neste modelo são identificados dois tipos de variáveis, as diferenças individuais que se referem a variáveis como o locus de controlo, a necessidade de crescimento psicológico ou os afetos, e as diferenças demográficas, onde se destacam, a idade, o sexo ou o nível de escolaridade.

Os modelos centrados nas situações analisam as relações entre o contexto de trabalho e os níveis de satisfação, procurando identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação percebida. Dentro deste modelo destacam-se três variáveis como as mais representativas da influência na satisfação: o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social. Desta forma para Jackofsky e Slocum (1988), as perceções do clima organizacional poderão influenciar a satisfação individual.

Os modelos centrados nas interações pesquisam o modo como a satisfação pode ser explicada pelo grau de ajustamento entre as características individuais e as situações. Assim, neste modelo, Schneider (1983) clarifica que o comportamento deve ser visto como o resultado da convergência dos fatores internos e externos característicos dos outros dois modelos. Ainda de acordo com este autor, será essencial reter três ideias-chave para proceder ao estudo da satisfação:

1. As pessoas selecionam as suas próprias situações, entrando e saindo delas de acordo com o ajustamento entre si e as situações;
2. A autosseleção de pessoas para dentro e para fora das situações origina contextos humanos marcados pela homogeneidade, e coloca as pessoas em contacto com outras que lhes são relativamente semelhantes. Estas relações interpessoais, levam à emergência de características relativamente estáveis;
3. A perspectiva interaccionista parece ser a mais indicada para o estudo da satisfação.

Para um melhor entendimento das diferentes teorias da satisfação e das diferentes variáveis usadas na explicação a satisfação, apresenta-se abaixo o modelo proposto por Lima *et al.* (1995).

**Tabela 1.1- Tipologia dos modelos de explicação da satisfação**

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Juízos chave	Autores de referência
Situacionais	Características da função	Herzberg, 1959 Hackmann e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Graffin, 1991
	Características do processo e tomada de decisão	Alutto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawer, 1968 Haneman e Schwab, 1979
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler, 1981 Haneman, 1985
Interação social	Comparação social	Homans, 1981 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento social da informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Lima *et al.* (2005, p. 102) Psicologia Social das Organizações

### 1.2.3 Causas e consequências da satisfação

Para um melhor entendimento sobre este tema, e uma vez que na grande maioria dos estudos sobre satisfação está subjacente o desejo de intervenção, (Cunha *et al.*, 2004) revelou-se pertinente determinar quais as causas, ou seja, o que provoca a satisfação e quais são as suas consequências. Para tal torna-se necessário saber o que provoca a satisfação, para que, se possam procurar melhorar os seus níveis. Parece ser consensual que a satisfação com o trabalho pode ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas.

No entender de Locke (1976), a satisfação no trabalho resulta de uma complexa interação de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas. O autor agrupa os fatores causais em: a) eventos e condições, que são o trabalho em si, o pagamento, a

promoção, o reconhecimento, as condições e o ambiente de trabalho e b) agentes que são os colegas e subordinados, a supervisão e gestão e a empresa/organização.

O que provoca a satisfação pode ser ter duas causas:

- As causas pessoais que se dividem em fatores demográficos (e.g.: a idade, o género, a antiguidade, as habilitações literárias, estado civil, entre outros) e as diferenças individuais, tais como os afetos e o locus de controlo.
- As causas organizacionais que frequentemente envolvem fatores como o salário, o trabalho em si, as perspetivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas, a autonomia e as condições físicas de trabalho Cunha *et al.* (2006).

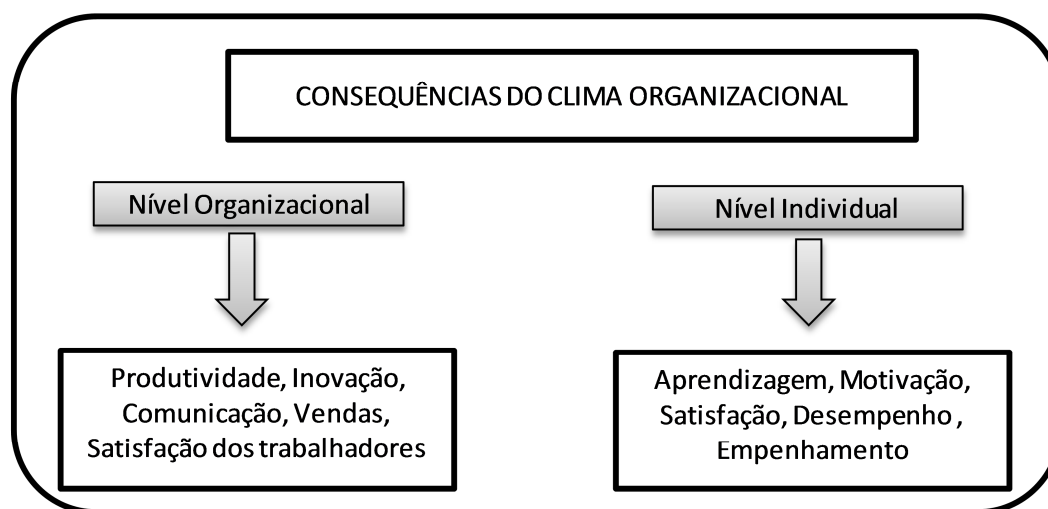
As consequências revelam-se de primordial importância pelas implicações que podem ter nas atitudes e comportamentos no trabalho (Alcobia, 2001) e podem ser consideradas internas e externas. Uma das consequências internas mais importante, e como tal, uma das mais estudadas, é a produtividade, pela “crença” de que pessoas mais satisfeitas são pessoas mais produtivas. Esta matéria está longe de ser consensual, a frase “pessoas felizes são mais produtivas” foi alvo de polémica durante algum tempo (anos 80) e considerada de “ilusória”, uma vez que a relação entre a satisfação e o desempenho não se revelava alta. Contudo, ultimamente e depois de mais de 300 estudos sobre essa mesma análise acabaram por correlacionar a satisfação e o desempenho como razoavelmente alta (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

Quanto às consequências externas da satisfação, destacam-se: a) rotatividade b) o absentismo, c) o desempenho profissional, d) o *burnout*<sup>5</sup>, e) o bem-estar físico e psicológico, e d) a satisfação com a vida e com o cliente. Na literatura é encontrada uma forte ligação com a satisfação dos clientes, que no caso dos serviços se revela evidente pela forte componente de interação humana.

Analizamos abaixo as consequências do Clima Organizacional, figura 1.2., por se relacionarem com a satisfação.

---

<sup>5</sup> *Burnout* – pode ser definido como uma resposta prolongada a *stressores* crónicos a nível pessoal e relacional no trabalho Maslach, Schaufeli e Leiter (2001).



*Figura 1.1 - Consequentes do clima organizacional*

Hellriegel e Slocum (1974) e Abbey e Dickson, (1983)

Nos trabalhos desenvolvidos por Hellriegel e Slocum (1974) e Abbey e Dickson (1983), como se apura acima, demonstram que as consequências do clima organizacional, ao nível organizacional influenciam: a produtividade, a inovação, a comunicação, vendas e satisfação dos trabalhadores, enquanto ao nível individual têm impacto: na aprendizagem, na motivação, na satisfação, no desempenho e no empenho. Podemos assim concluir que a satisfação pode ser vista como uma consequência do clima, quer seja ao nível organizacional quer ao nível individual.

### 1.3 Relação entre clima e satisfação

No contexto organizacional muitos têm sido os estudos sobre a relação entre o clima e a satisfação no trabalho, com investigações que evidenciam o suporte da relação entre os dois constructos (Litwin & Stringer, 1968; LaFollete & Sims, 1975; Schneider & Snyder, 1975; Peek, 2003; Castro & Martins, 2010).

Para autores como Bowen e Ostroff, (2004) e Parker *et al.* (2003), o clima organizacional pode adotar duas vertentes, uma vertente relacionada com os indivíduos, pelas percepções e significados que são atribuídos à envolvente, que se denomina clima psicológico e outra vertente que nasce das experiências vividas na organização, das crenças organizacionais partilhadas pelos colaboradores que dão um sentido e um significado psicológico ao ambiente organizacional, que se refere ao clima organizacional.

São ainda relevantes nesta perspetiva de clima psicológico, duas questões fundamentais e polémicas, a primeira refere-se à percepção e à diferenciação dos conceitos de clima e satisfação e a outra ao nível de análise individual ou grupal. Para tal deve ser identificado o que permite diferenciar entre o que é clima e o que não é clima. Esta temática leva-nos para a problemática de distinguir entre o carácter descritivo (cognitivo) da percepção, por oposição do carácter avaliativo (afetivo). Alguns autores como James e James (1989) e Rousseau (1988) defendem que o clima psicológico será um conjunto de percepções descritivas/cognitivas, mas também avaliativas/afetivas.

O clima percecionado revela-se assim importante para o indivíduo, na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho. Vários autores referem o clima como: *representações psicológicas e cognitivas da situação*; *“percepção”*; *“clima é percetivo, psicológico”* Neves (2001, p.35). James e Jones (1974) propuseram a utilização do termo clima psicológico ao mencioná-lo como o significado que as pessoas dão ao seu trabalho, colegas, líderes, salários, expectativas de desempenho, oportunidades de promoção, justiça, entre outros aspetos.

Parker *et al.* (2003, p.390) afirmam que os climas psicológicos correspondem *“às representações psicológicas significativas de um indivíduo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais”*.

Nesta linha de pensamento surge na literatura a questão algo controversa da fronteira entre os conceitos de clima e de satisfação no trabalho e a sua relação. Neves (2000, p. 39) concluiu *“que independentemente do grau de relacionamento entre as duas variáveis, é possível delimitar a fronteira conceptual entre clima e satisfação, tratando o clima como uma característica organizacional que se reflete nas descrições dos indivíduos e a*

*satisfação, como uma resposta afetiva dos indivíduos aos aspetos da organização que se lhes afigurem significativos*”. Na questão da análise da interpretação e significado, as discussões teóricas tentam evidenciar de que forma se poderá obter um clima geral ou coletivo da organização, apesar de agregar medidas numa perspetiva individual.

No mesmo seguimento, também Ekvall (1987) reforça que o clima remete para a perceção que é feita pelos indivíduos em relação a uma situação da organização. Em contrapartida, a satisfação é definida como a reação afetiva a essa situação, tendo em conta as atitudes e sentimentos acerca do trabalho ou de uma situação específica.

No entender de James e James (1989) e de Parker *et al.* (2003) as diferentes dimensões do clima podem ser agrupadas no clima em geral, que influenciam as atitudes e a satisfação dos colaboradores.

As meta-análises de Carr, Schmidt, Ford e DeShon (2003) e de Parker *et al.* (2003) destacam o papel do clima psicológico em diversos resultados individuais.

Parker *et al.*, (2003) evidenciaram que o clima psicológico se relaciona positivamente com as atitudes, satisfação e envolvimento com o trabalho. Estas atitudes por sua vez influenciavam a motivação e o desempenho.

Os estudos de Carr *et al.* (2003) para além de demonstrarem a relação positiva entre clima e satisfação, organizam o conceito de clima psicológico em três diferentes categorias: clima afetivo, clima cognitivo e clima instrumental e mostram que existe uma relação positiva entre essas categorias e a satisfação profissional e o empenho organizacional. Os autores concluem que a satisfação se relaciona mais com o clima afetivo e instrumental.

Pelo que foi acima considerado, podemos relacionar fortemente o conceito de clima psicológico com o conceito de satisfação no trabalho pelo facto de serem ambos atributos dos indivíduos Câmara (2007).

Como vimos, quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior a motivação, e logo, tanto melhor o clima organizacional. Se os colaboradores estiverem na presença de um clima favorável tendem a ser mais produtivos,

partilham com mais facilidade os conhecimentos, confiam mais nas chefias diretas e nos colegas, demonstram mais tendência para a inovação e agem com um elevado sentimento de compromisso com a organização (Lacombe, 2005). De tudo isto resulta num alinhamento com os objetivos da empresa e com a satisfação de todos os seus agentes.

#### **1.4 Clima organizacional e satisfação profissional no sector hoteleiro: os colaboradores como clientes internos**

O sector do turismo tem vindo a crescer, e assume-se hoje como um dos principais sectores da economia portuguesa, europeia e mundial. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), durante as últimas década o turismo experimentou uma contínua expansão e diversificação convertendo-se num dos sectores económicos de maior envergadura e crescimento no mundo. Têm surgido muitos destinos novos, mas os mais tradicionais e favoritos são a Europa e a América do Norte. A Europa representa 52% das chegadas turísticas em todo o mundo, com 563 milhões de turistas (UNWTO, 2013).

Em Portugal, o sector do Turismo é visto como uma atividade estratégica para a economia portuguesa pelas suas capacidades de criar riqueza e emprego Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT, 2012). Faremos uma breve análise aos resultados no algarve, por ser a região onde o estudo será efetuado. De acordo com o PENT (2012), apesar de todas as limitações económicas, no período de 2006-2011, houve um aumento de 500.000 dormidas nacionais e um decréscimo de 600.000 dormidas internacionais, o que significou um decréscimo global de dormidas de 1,4%, mas, ainda assim, um aumento dos proveitos nos empreendimentos turísticos de 8%.

O Algarve concentra a maior capacidade de alojamento do país e acolhe o maior número de dormidas (mais de 36% do total nacional), das quais três quartos pertencem a estrangeiros (40% das dormidas de estrangeiros em território nacional), apresenta a terceira maior taxa de ocupação e a segunda melhor receita por quarto disponível. Principal destino turístico do país, reconhecido internacionalmente a vários níveis, o Algarve recuperou, nos últimos três anos, mais de 1.5 milhões de dormidas de estrangeiros, registando-se o regresso de turistas



de mercados tradicionais como o Reino Unido, Irlanda e Holanda. Para atenuar um dos seus maiores desafios (sazonalidade) a região deve diversificar a sua oferta apostando em segmentos como o turismo náutico, de saúde, de natureza, de negócios e residencial.

O sector de prestação de serviços, é considerada uma atividade onde as perceções, as imagens e as expectativas dos clientes são um fator determinante para o sucesso das organizações. Trata-se de um tipo de atividade desenvolvida de pessoas para pessoas, onde existe uma grande interação entre os clientes internos e os clientes externos numa perspetiva de prestação de serviço, que se espera de excelência. Para Cunhal *et al.* (2006), as empresas que fomentam uma política de desenvolvimento nos seus empregados ganham avanços competitivos únicos que outras empresas não conseguem acompanhar. O fator humano, aqui designado como cliente interno tem um fator primordial. No entendimento de Adsit, London, Brook, Crom, e Jones (1996), a satisfação dos colaboradores (clientes internos) afeta a satisfação dos clientes externos.

A hotelaria é essencialmente orientada para as pessoas e insere-se no sector dos serviços (Lam, Zhang & Baum, 2001). Os autores acrescentam que para o sucesso num mercado altamente competitivo como é o da indústria do turismo em geral, e a hotelaria em particular, é importante que as organizações saibam como os seus colaboradores se sentem no trabalho e o que eles querem, ou seja quais as suas necessidades e aspirações desse mesmo trabalho. Uma vez que *“quantidade do esforço que o trabalhador gasta para realizar os objetivos do hotel depende do empregado acreditar que esse esforço leva à satisfação das suas próprias necessidades e desejos”* (Chen, Ching & Wang<sup>6</sup>, 2010, p. 45).

Na indústria da hotelaria o modo como os colaboradores se sentem em relação ao seu trabalho, *“pode fazer toda a diferença entre este fazerem apenas um bom trabalho ou oferecerem um serviço de exceção aos hóspedes”* (Arnett, Laverie & McLane, 2002, p.87).

---

<sup>6</sup> Tradução da autora *“The amount of effort that an employee expends toward accomplishing the hotel’s goals depends on whether the employee believes that this effort will lead to the satisfaction of his or her own needs and desires”*. Chen, Ching, & Wang (2010, p. 45)

Manter os colaboradores satisfeitos torna-se, como vimos, essencial para o sucesso das organizações pertencentes a este sector de atividade, no reforço desta temática, Spinelli e Canavos (2000) defendem que uma das fontes da satisfação do cliente será a empresa manter os seus empregados satisfeitos.

Nesta perspetiva pode-se afirmar que para atingir os objetivos de uma empresa de prestação de serviço como é o caso da hotelaria, a satisfação no trabalho dos colaboradores será tão importante quanto a satisfação os clientes.

Uma provável explicação para esta relação é apresentada por Heskett (1987), com a “roda da qualidade” (figura 1.3) onde descreve o conjunto de passos que conduzem e reforçam o alcance de níveis elevados de qualidade de serviço.



*Figura 1.2 - Roda da Qualidade*

Heskett (1987) adaptado de Cunha et al. (2007, p. 196)

Desta forma a sua leitura será: Quando se sentem satisfeitos, os empregados ficam mais motivados; essa maior motivação produz elevado nível de serviço, ultrapassando as expectativas dos clientes; com as expectativas superadas, os clientes ficam mais satisfeitos e tem impacto no volume de vendas. Este aumento de vendas dá origem a melhores

recompensas e condições materiais, produzindo maior satisfação nos colaboradores e assim se repete o ciclo.

Lynda Gratton (2005, cit. por Almeida (2013)), refere que uma gestão de recursos humanos deve conceber os funcionários como “clientes internos” e recorrer a conceitos fundamentais de marketing para definir esquemas operacionais que possibilitem personalizar a forma como cada pessoa é gerida. Este tipo de práticas orientadas para o cliente interno, também designadas por práticas customizadas, permite conhecer todo o tipo de especificidades proeminentes e geri-las com vista a efetuar os reajustamentos necessários.

Será assim fundamental que as empresas prestadoras de serviços garantam que o comportamento dos empregados possa transmitir uma imagem positiva dos seus produtos, serviços e da própria organização. São estes comportamentos positivos, que fidelizam clientes e garantem o negócio, e estão diretamente associados às atitudes individuais do trabalhador. Protagonizam assim, um indicador básico para compreender se as políticas de gestão orientadas para as atitudes se refletem nos resultados da empresa. (Almeida, 2013)

## 1.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A GRH frequentemente espelhada como um conjunto de conhecimentos e uma atividade, é vista por Neves (2000) como bastante heterogénea que visa conseguir resultados influenciando os comportamentos e as atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão. Relacionada direta ou indiretamente com as pessoas na organização, reside a especificidade do conjunto de conhecimentos. As dimensões mais comumente referidas, são o recrutamento e a seleção, a formação, a remuneração, as relações sociais, a higiene e segurança, a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a comunicação e a integração, a gestão de carreiras, o planeamento de efetivos. Ainda segundo o mesmo autor, a abordagem do funcionamento organizacional foi marcada pela escola de pensamento em que o *feedback* funciona como o principal critério aferidor do sistema.

Nas organizações do século XXI, as pessoas são consideradas o aspeto chave para o seu sucesso, e devem ser criadas condições que estimulem as suas competências em prol dessas mesmas organizações (Santos, 2004).

O plano estratégico de GRH e o seu impacto positivo nos colaboradores tem vindo a ser demonstrado através das atitudes e dos comportamentos. Neste sentido, Rafael e Lima (2012), confirmam que as práticas de GRH têm revelado impacto, quer nos comportamentos, através dos níveis de satisfação, quer nos resultados organizacionais.

Marchington e Grugulis (2000) realçam que diferentes práticas de GRH podem ser relevantes em organizações distintas. Os autores (Marchington & Grugulis, 2000, p.1121), admitem que *"as perceções dos colaboradores do trabalho é o que realmente interessa ao nível do local de trabalho"*.

Gurbuz (2009) e Kaya, Koc e Topcu (2010) reforçam que as Práticas ou sistemas de Práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser observados como forma de otimização quer do desempenho dos colaboradores, quer da obtenção de resultados, de forma a que as organizações tenham benefícios significativos e, assim consigam fazer face aos constantes desafios, necessários para a sobrevivência, mantendo-se competitivas no mundo em constante mudança como é o mundo organizacional.

*"Uma análise aos manuais de GRH revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos e um conjunto de práticas apelidadas de GRH"* (Neves & Gonçalves, 2009, p.70) os autores acrescentam que as práticas são habitualmente referidas por dimensões, que servem de base à estrutura das dimensões de GRH, e destacam: o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, as remunerações e recompensas, a avaliação de desempenho, as relações sociais, a comunicação e integração entre outras.

Desta forma, as práticas de gestão orientadas para a satisfação no trabalho são uma importante estratégia de desenvolvimento nas organizações.

## 1.6 Revisão dos estudos

Para Vala *et al.* (1994), os principais fatores que determinam a satisfação profissional dos trabalhadores são a satisfação com: a perspectiva de promoção; o departamento onde trabalha; a relação com os colegas, a remuneração; a competência do superior; o trabalho que realiza e a competência dos subordinados. Cada um desses fatores pode influenciar os indivíduos de diferentes formas.

Num estudo realizado por Cohrs, Abele e Dette, (2006) sobre a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho realizado com 1.065 empregados alemães de três grupos profissionais distintos. Uma amostra com professores, outra com profissionais do sector empresarial e ainda a terceira amostra constituída por empregados de diferentes sectores. Foram utilizadas as seguintes dimensões do clima: o apoio social, a autonomia, a oportunidade de promoção e a liderança. Na primeira amostra os resultados demonstraram uma relação positiva e significativa entre a percepção dos funcionários para a liderança e o nível de satisfação. Na segunda e terceira amostra, verificou-se que a percepção mais positiva verificou-se em relação ao apoio social, à autonomia e à percepção.

Num outro estudo realizado por Schulte, Ostroff e Kinicki (2006) envolvendo 1.076 funcionários de 120 agências bancárias nos Estados Unidos da América cujo objetivo foi observar a influência do clima e as percepções que o clima tem sobre a satisfação no trabalho. Foram utilizadas as dimensões, satisfação com a supervisão, com os colegas, com as recompensas, com as atividades de trabalho, com as cargas de trabalho, com as oportunidades de promoção, com a segurança no trabalho, com o ambiente físico e com as interações com os clientes. As percepções do clima foi medida usando 94 itens e a percepção do clima de trabalho foi medido focando o apoio à gestão, visão organizacional, comunicação eficaz e aberta, formação, recompensas, entre outros. Os resultados apontaram para relações significativas entre as percepções e os níveis de satisfação no trabalho. No entanto, a percepção do ambiente de trabalho foi o indicador mais importante para a satisfação no trabalho em relação a percepção individual.

Muitos têm sido os estudos efetuados na área da saúde, por exemplo, na Alemanha, num estudo desenvolvido por Meeusen, van Dam, Brown-Mahoney, van Zundert e Knape (2011), cujo objetivo foi analisar a relação entre clima e satisfação, concluíram que todas as dimensões do clima se correlacionaram positivamente com a satisfação, e explicou 20% da variação na satisfação no trabalho.

Com base nos resultados de estudos anteriores, é comprovado que o clima organizacional percebido tem um papel muito influente sobre a satisfação no trabalho.

No estudo de Rego (2001b) com docentes do ensino superior sobre perceções de justiça, o autor constatou que os docentes tratados com justiça e respeito apresentaram menor intenção de abandonar o trabalho, um maior comportamento de cidadania organizacional, maior satisfação, faltavam menos, apresentavam melhores níveis de desempenho individual, maior empenho, confiança e comprometimento com o trabalho, além de maior apego e lealdade à empresa.

Num estudo longitudinal realizado em três momentos diferentes por González-Romá e Gamero (2012) estudaram a relação entre o clima das equipas de apoio das organizações, e o desempenho das equipas, os quais concluíram que um clima de apoio se relaciona positivamente e salientam que as organizações e os chefes das equipas, devem garantir que os membros das equipas se sintam apoiados pela organização. Esse apoio pode adotar várias formas, tais como melhorar a comunicação, formação, *feedback* e ainda um sistema justo de recompensas.

Carvalho (2007), num estudo do clima psicológico como preditor, da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar, usou cinco dimensões: atributos organizacionais, que inclui sete facetas, a comunicação, a avaliação de desempenho, a resposta a mudança, o conflito e a cooperação, a formação, a liberdade e a distribuição dos recursos; Grupos de trabalho e ambiente social, apoio a colegas; características da liderança, apoio do supervisor; características do papel, inclui a clareza do papel, conflito do papel e a sobrecarga do trabalho. Características do trabalho, inclui o feedback e a latitude de decisão. Foi ainda medida a satisfação com o trabalho. Os resultados apontam para que quanto mais positivas forem as perceções sobre o trabalho mais positivo é a

satisfação, uma vez que todas as dimensões do clima se correlacionaram significativamente com a satisfação.

As análises de regressão nas várias facetas do clima explicam em conjunto 62% da variância da satisfação, como melhores preditores serão o apoio do supervisor, as práticas de formação a avaliação de desempenho e a resposta da organização à mudança.

Num estudo realizado por Sehn e Fank (2012), numa cooperativa de crédito foram estudados os resultados de um inquérito do clima com a autonomia, a carreira, a comunicação, a imagem da empresa, o relacionamento com a chefia, a formação, a valorização interpessoal. Na satisfação em relação ao cargo, foram analisadas a remuneração, a carreira, a imagem da empresa, o relacionamento com a chefia, e a estabilidade no emprego. Dos inquiridos, 45,32% responderam que a empresa sempre e quase sempre reconhece os bons colaboradores e 84,38% referiram que sempre e quase sempre a formação os capacita para o trabalho. Relativamente à satisfação em relação ao cargo, 67,19% dos colaboradores responderam que sempre ou quase sempre têm oportunidades de crescimento na carreira e 45,32% consideram que são valorizados pela empresa.

Kaya *et al.* (2010), num estudo que explorou a influência das atividades de gestão de recursos humanos no clima organizacional e na satisfação no trabalho em bancos da Turquia, foram analisados o comportamento e as atitudes no recrutamento e seleção, políticas internas, formação, incentivos, desempenho e feedback, foi encontrada uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos de recursos humanos e o clima e a satisfação.

Num estudo desenvolvido por Gomes, Duarte e Neves (2010), aplicado numa organização do sector hoteleiro pretendeu averiguar em que medida a satisfação dos colaboradores com as práticas de GRH se encontra associada às suas intenções de sair (*turnover*) e qual a implicância dos colaboradores com a organização. Os resultados demonstraram que a satisfação reduz significativamente as intenções de *turnover* e foi mediada por três componentes a implicância organizacional.

Para além destes fatores, outros estudos revelam a existência de uma relação entre a satisfação e diversas variáveis que caracterizam as amostras, as sociodemográficas, tais como o género, a idade, a antiguidade, a função, as habilitações literárias, e comportamentos e atitudes perante o trabalho onde podemos destacar, o *turnover*, o *stress*, e o absentismo.

#### **1.6.1 Intervenções para a melhoria da satisfação profissional e clima organizacional**

Para Vala et al. (1994), os principais fatores que determinam a satisfação profissional dos trabalhadores são a satisfação com: perspetiva de promoção; com o departamento onde trabalha; com a relação com os colegas; com a remuneração; com a competência do superior; com o trabalho que realiza e com a competência dos subordinados. E cada um desses fatores pode influenciar os indivíduos de diferentes formas.

A formação tem assumido um papel de relevância na GRH e é considerada uma prática com fortes relações com a satisfação no trabalho.

Na sociedade atual, o conhecimento revela-se uma constante para as organizações. A modernização que se pretende para as organizações passará pela introdução de novos procedimentos, formas e dinâmicas de trabalho, Chivenato (2010) considera que os Recursos Humanos serão a alavanca para que tal seja possível, com a aquisição de conhecimentos, competências adquiridas, que se exteriorizam com a inovação, criatividade e competência.

A formação manifesta-se assim fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, estimulando a aquisição de saberes e atitudes. Na perspetiva de Cowling e Mailer (1998) a formação integra uma das componentes da GRH com interdependências com o recrutamento e seleção, a gestão de conflitos, a liderança, a avaliação de desempenho, a gestão salarial, os sistemas de incentivos, entre outros aspetos.

Para Gomes *et al.* (2008), a formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não apenas como uma prática da vida organizacional levada a cabo em momentos definidos para o efeito. A formação constitui um elemento central na construção



da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. É ainda um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo que os RH da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma e um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização.

O quadro abaixo apresenta as vantagens e a sua explicação de diversas variáveis da formação.

*Tabela 1.2 - Vantagens da formação*

VANTAGENS	EXPLICAÇÃO
Desempenho dos colaboradores	Globalmente a formação permite a melhor execução das funções. É um fator potenciador do desempenho dos colaboradores.
Motivação	A formação é percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho e funções. A satisfação daí adveniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalho e empenhamento.
Mudanças de atitudes	Um objetivo frequente da formação é a modificação das atitudes dos colaboradores, levando-os, por exemplo, a um maior envolvimento com a empresa e uma maior cooperação interpessoal. Esta mudança pode também ser especialmente relevante quando é necessário melhorar os serviços prestados aos clientes.
Preenchimento de necessidades de planeamento de RH	A formação constitui frequentemente a única alternativa a outras funções e RH, como a seleção. Se for muito difícil preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos.
Fomento de um clima de aprendizagem	A formação pode constituir um dos pilares fundamentais da criação de uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e organizacional. Ou seja: a formação gera mais predisposição para nova formação e cria fluxos de partilha de conhecimentos que tornam a organização, no seu todo, mais capaz de aprender e melhor realizar os seus desígnios.
Promoção da vantagem competitiva	Quando ancorada na estratégia da organização, a formação produz o conjunto de competência necessárias para a aquisição e/ou manutenção da vantagem competitiva.

Adaptado de Gomes *et al.* (2008, 388-389)

O recrutamento tem um papel importante no seio das organizações, e tem como objetivo colocar a pessoa certo no local certo, Chiavenato (2002, p.173) define recrutamento como *“um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”*.

Chiavenato (2002) afirma que o recrutamento é interno quando, havendo uma vaga, a empresa procura ocupá-la deslocando os seus empregados, através de promoções, chamada a movimentação vertical, transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno como qualquer outro processo de gestão, apresenta vantagens e desvantagens para as empresas.

Nas vantagens destacam-se:

- A rapidez, porque se evitam o processo de recrutamento externo
- A economia, uma vez que não existem custos associados com empresas de recrutamento, custos de admissão.
- Apresenta grande índice de segurança, pois o colaborador já é conhecido e avaliado
- É uma fonte de motivação para os colaboradores, pela possibilidade de progressão e crescimento profissional.
- Desenvolve um forte espírito de competição, uma vez que as oportunidades estão ao alcance de todos.

A comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicativo, deverá ser bem estruturada e planeada que contribui e tem um papel importante para o desenvolvimento e evolução das empresas. Assim deverão ser incluídas ações que se destinam a informar o público interno onde devem ser criadas. Na visão de Dionísio, Lendrevie, Denis e Rodrigues (2004), os públicos internos são os grandes veículos da divulgação externa da empresa, por isso, os colaboradores devem estar envolvidos com a organização para que essa função seja positiva. E acrescentam que é para uma comunicação eficaz, é fundamental coerência entre a comunicação interna e externa. A comunicação interna deve ser potenciada para que tenha efeitos a nível externo.

## 2. Capítulo II - Método

### 2.1 Caracterização do Objeto de Estudo

As unidades em estudo integram um grupo português, de renome nacional e internacional, cuja atividade principal é a hotelaria. Fundado em 1972, é considerado o maior Grupo português no sector do turismo, e tem ainda interesses na Indústria e nos Serviços. As suas unidades estão espalhadas por três continentes e 15 países e conta com cerca de 7.000 colaboradores. A sua Missão é "Crescer com solidez e paixão nos 5 continentes", proporcionando momentos memoráveis aos Clientes com: produtos diferenciados e inovadores; excelência na prestação dos serviços; rentabilidade sustentada; postura correta perante a sociedade; equipas motivadas, qualificadas e empenhadas.

Os valores fundamentais promovidos pela empresa são: atitude positiva e proactiva; entusiasmo e simpatia; espírito de equipa; ética e responsabilidade; qualidade superior; renovação e ousadia.

Em Portugal as unidades encontram-se distribuídas de norte a sul do país, e também nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores e podemos encontrar três marcas que diferenciam os diferentes produtos existentes no mercado.

A estrutura do Grupo apresenta serviços transversais a todas as unidades a nível nacional, nomeadamente os departamentos de Marketing, Comercial, Financeiro, Reservas, Compras, Informática, Estudos de Mercado, Assistência Técnica, Gestão de energia e Recursos Humanos. A empresa tem ainda desenvolvido e implementado medidas de gestão ambiental em todas as unidades. No caso específico dos RH, existe um coordenador em cada Região que está desta forma mais perto dos colaboradores. Cada unidade do grupo tem ao nível operacional um diretor/supervisor de unidade.

## 2.2 Modelo de investigação e objetivos do estudo

A pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimentos com a situação atual, procurando problemas reais na gestão de recursos humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionais pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e adoção de políticas internas (Bispo, 2006).

O ambiente de trabalho vai ser abordado tendo como referência o clima psicológico enquanto conceito multidimensional e a satisfação no trabalho, com um estudo aplicado na indústria hoteleira algarvia particularmente na área da GRH.

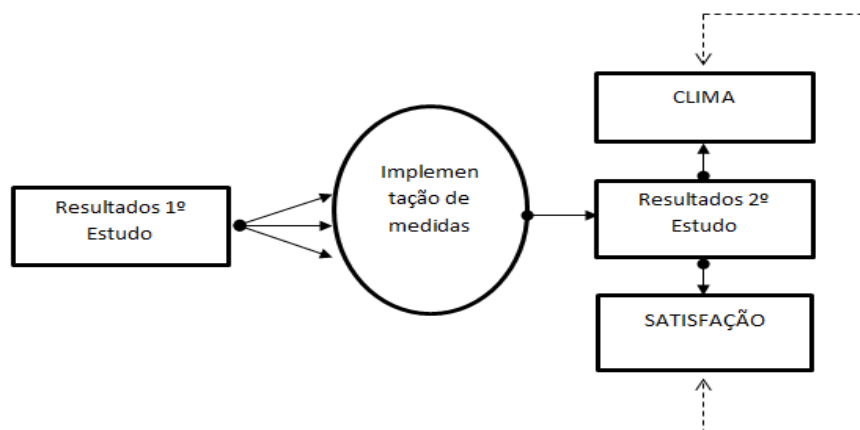
Considerou-se que este projeto se reveste de grande atualidade e interesse. Pretende ser um contributo para melhor compreensão do papel que as práticas de GRH podem ter na melhoria do ambiente de trabalho, na satisfação no trabalho que por sua vez terá ainda impacto na motivação e produtividade.

Assim será objetivo deste estudo, e na sequência da implementação de Planos de ação, direcionadas para alguns dos quesitos<sup>7</sup> com resultados menos favoráveis, tais como o reconhecimento, a formação, a comunicação, o *feedback*, avaliar de que forma as medidas previstas nos planos ação tiveram impacto na perceção dos colaboradores, através da melhoria dos resultados do questionário.

Importa ainda aferir se essas melhorias se evidenciaram nas dimensões que foram alvo de ações ou se, também se verificaram melhorias noutras dimensões. Desta forma, a hipótese orientadora deste estudo, encontra-se estruturada no modelo de investigação, conforme ilustrado na figura 1.4 O modelo prevê o impacto das medidas nos resultados da segunda investigação nas dimensões do clima e da satisfação.

---

<sup>7</sup> Tradução de item



*Figura 2.1 - Modelo de investigação*

Propomos a partir do modelo de investigação a colocação dos seguintes objetivos e respetivas hipóteses:

Objetivo 1 – Determinar a relação entre clima e satisfação.

H1 - As dimensões do clima organizacional relacionam-se positivamente com as dimensões da satisfação no trabalho.

Objetivo 2 - Determinar as relações de causalidade entre as medidas implementadas e os resultados esperados.

H2 – O plano de formação implementado está positivamente relacionado com os resultados

H3 – As medidas de comunicação interna influenciam positivamente os resultados

H4 – As medidas implementadas parecem estar relacionadas com a melhoria das perceções sobre o “Ambiente de Trabalho”

Objetivo 3 – Determinar a relação causal entre as medidas implementadas e o impacto na intenção de saída.

## 2.3 Metodologia

Numa primeira investigação levada a cabo em Novembro e Dezembro de 2012, por uma empresa de consultadoria externa e especializada na área, foi aplicado um questionário, a todos os colaboradores do Grupo a nível mundial. Tamayo (1999) defende que, em função das características únicas de cada cultura organizacional, a medida do clima tem de ser desenvolvida para cada organização em particular, porque seria inviável a identificação de uma estrutura única deste constructo.

Os resultados da primeira pesquisa foram dados a conhecer, em cada unidade, em reuniões específicas para o efeito, conduzidas pelos supervisores das unidades e pelos coordenadores regionais dos recursos humanos. Estiveram presentes todos os colaboradores, previamente convocados, e foi ainda aberta uma discussão de alguns itens mais polémicos. Como afirma Luz (1995) os resultados devem ser comunicados ao pessoal através da divulgação de resumos gerais em reuniões com os funcionários. A falta de comunicação pode conduzir os empregados à falsa crença de que nada será feito em relação aos resultados apurados.

Trata-se de um estudo quasi-experimental, onde a primeira investigação permitiu identificar problemas. Posteriormente, foram seleccionadas aleatoriamente quatro unidades da região algarvia, onde se procedeu à aplicação de medidas corretivas no que concerne aos aspetos menos positivos identificados. Após a implementação das medidas, aguardamos o tempo que consideramos necessário para que as mesmas produzissem efeitos, e de seguida foi aplicado o mesmo instrumento para avaliar as mudanças provocadas pela intervenção. Os grupos experimentais são aqueles que tiveram intervenções de melhoria (Unidade A e B); os de controlo são assim, aqueles onde nada foi feito (Unidades C e D). Embora tenha havido algumas medidas implementadas nas 4 unidades a grande maioria aconteceram na unidade A e B.

Assim, realizou-se de um estudo longitudinal, que decorre desde a primeira até à segunda investigação. Neste período, que teve a duração de sensivelmente ano e meio, foi feito um acompanhamento sistemático das medidas implementadas, pela autora da presente investigação académica, para garantir que estas eram adequadas às necessidades, e que estavam a ser aceites e implementadas corretamente junto dos colaboradores.

O estudo vai ao encontro do que é referido na literatura como as etapas necessárias à monitorização do Clima (Bedani, 2006)

- Investigação: etapa onde é definido o instrumento e é realizada a pesquisa juntos dos membros da organização (externa);
- Diagnóstico: tratamento os dados recolhidos, identificar os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização (externa);
- Intervenção: elaboração dos planos de ação com o objetivo de melhorar os aspetos negativos e manter os pontos positivos (Grupo);
- Comunicação: divulgação aos membros da organização dos resultados da pesquisa e das medidas que serão implementadas, que visam a melhoria dos resultados (Grupo e autora);
- Implementação: concretização do plano de ação no ambiente organizacional (Grupo e autora nas unidades em estudo);
- Monitorização: acompanhamento contínuo das ações implementadas e reavaliação.

### **2.3.1 Instrumento de investigação**

Como afirma Luz (1995) o instrumento utilizado para levantamento do clima organizacional adota como método o questionário que se aplica aos empregados de uma organização, a fim de verificar as suas atitudes favoráveis em relação à mesma. A pesquisa procura saber o que pensa, e como age o funcionário em relação a diferentes variáveis organizacionais que têm impacto no clima organizacional.

Para a recolha de dados, por se tratar de um estudo longitudinal, tal como na primeira investigação foi usado o método do questionário. O mesmo foi construído por uma consultora externa ao Grupo, com questões fechadas.

Pela literatura consultada podemos concluir pela multidimensionalidade de dimensões que não existe um padrão de questionário, e que cada empresa adaptará o questionário à sua realidade.

### 2.3.2 Questionário

O questionário que se encontra como anexo a este trabalho é composto por duas partes distintas, a primeira parte destinada à recolha de dados de demográficos, nomeadamente, o género, a idade, a hierarquia e a antiguidade. A segunda parte destina-se ao questionário composto por 53 *itens*, que estão subdivididos por sete dimensões: I - Percepção global sobre o Grupo; II - Orientação para o cliente; III - Ambiente de trabalho; IV - Relação com a função/departamento ou secção/equipa; V - Relação com a chefia; VI - Mecanismos de desenvolvimento e VII - Grau de fidelização/ligação ao Grupo. Estes quesitos fazem referência a aspetos internos e externos da organização. As respostas foram recolhidas através de uma escala de tipo Likert<sup>8</sup>.

Apesar do Grupo ter denominado o questionário de pesquisa de Clima Organizacional, verificou-se, que os colaboradores foram também inquiridos sobre outros aspetos, como a liderança, o desenvolvimento profissional, benefícios, entre outros o que leva a constatar de acordo com a pesquisa teórica desenvolvida que o questionário para além de avaliar o clima, avalia ainda variáveis da satisfação. Desta forma foi possível o grupo obter uma análise global. Neste seguimento efetuamos a classificação abaixo mencionada:

Categoria do Clima Organizacional:

I - Percepção global sobre o Grupo;

Esta dimensão engloba variáveis que tentam compreender a percepção global que os colaboradores têm do grupo, nomeadamente, através da imagem que os clientes têm do grupo; se o grupo é inovador no sector turístico/hoteleiro; se existe sintonia entre os

---

<sup>8</sup> A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica habitualmente usada em questionários, onde os inquiridos especificam o seu grau de concordância/satisfação com uma afirmação.



departamentos; a confiança no grupo; se lhes é permitido expressarem as suas opiniões e ideias.

## II - Orientação para o cliente;

Nesta dimensão são avaliadas as percepções das diferentes orientações para o cliente, designadamente, que tipo de imagem passam os colaboradores para o cliente, se os departamentos/secções se preocupam com as atitudes e comportamentos junto dos clientes, se consideram existir dinamismo na resolução de problemas do dia-a-dia e ainda se as reclamações dos clientes são geridas com eficácia.

## III - Ambiente de trabalho;

Com esta dimensão pretende-se avaliar as percepções dos colaboradores relativamente ao seu ambiente de trabalho, aferindo se o colaborador se sentiu bem-vindo aquando da sua admissão, como considera o ambiente no seu departamento, se existe espírito de entreajuda entre os departamentos/secções, se considera existir sentimento de família ou de equipa no seu departamento, de os colaboradores são tratados de igual forma, qualquer que seja a sua raça, sexo, língua, escolaridade, convicções, políticas, religiosas, etc, e como se sente em relação às condições de trabalho para o desempenho das suas funções (espaço, equipamento, higiene e segurança...)

## VII - Grau de fidelização/ligação ao Grupo.

Com esta dimensão o grupo pretendeu avaliar o grau de fidelização dos colaboradores com questões relacionadas com o reconhecimento do esforço, se consideram o salário adequado, se encaram a possibilidade de sair, se sente orgulho em dizer que trabalha no grupo e se considera que vão ser realizadas ações concretas com base nos resultados do questionário.

Categorias relacionadas com a satisfação.

## IV - Relação com a função/departamento ou secção/equipa;

Nesta dimensão os colaboradores são questionados sobre a eficácia da comunicação, sobre o significado do trabalho, sobre a margem de liberdade para o desempenho das funções, o

que mais gosta e o que menos gosta no seu trabalho, sobre o orgulho do que é feito no departamento, se existe reconhecimento sobre os sucessos alcançados e ainda se se sentem realizados com a função que desempenha.

#### V - Relação com a chefia

Como o nome indica nesta dimensão são questionados vários fatores com a liderança, através de questões como: o relacionamento com a chefia direta, o grau de autonomia dado pela chefia, qual o apoio da chefia quando as coisas “correm mal”, se a chefia dá informações claras e construtivas para o desempenho profissional, se demonstra reconhecimento pelo bom trabalho, se a chefia tem uma visão clara dos objetivos da unidade e como consegui-los e se os colaboradores são envolvidos em decisões que afetam a sua atividade.

#### VI - Mecanismos de desenvolvimento

Com esta dimensão pretendeu-se avaliar o grau de satisfação com os vários mecanismos de desenvolvimento, tais como desenvolvimento e progressão de carreira, formação, através de questões como: se o grupo corresponde às expectativas em termos de desenvolvimento de carreira e quais os motivos; quais as oportunidades que considera ter na progressão de carreira; se recebe informações para essa mesma progressão; se recebe formação adequada para o desempenho da função e se estão de acordo com as necessidades verificadas no departamento/secção; se o colaborador considera que pode crescer profissionalmente e ainda se os processos de crescimento ou progressão profissional são justos e transparentes.

## 2.4 Procedimentos

Nesta segunda investigação, cuja recolha de dados foi realizada entre Fevereiro e Junho de 2014, o questionário foi enviado à grande maioria dos colaboradores das quatro unidades hoteleiras em estudo, por via eletrónica (*email*), solicitando resposta através de uma ligação (*link*) acompanhado de uma breve nota explicativa. Foi ainda entregue em papel aos colaboradores cujos conhecimentos informáticos não lhes permitiria responder daquela forma. Esses questionários foram posteriormente introduzidos no sistema, também com a

utilização da ligação. Foram criadas quatro ligações diferentes, cada uma delas direcionada para cada unidade, para que fosse possível identificá-las. Tal como é sugerido por Luz (1995), a única identificação recomendável é a da unidade.

Ainda antes do envio do pedido de resposta ao questionário, foram desenvolvidas nas quatro unidades reuniões onde estiveram presentes quer os supervisores, quer os colaboradores, e onde foram explanados os objetivos do estudo, foi garantida a confidencialidade das respostas assim como o anonimato dos respondentes e assegurado que os resultados não seriam tratados individualmente mas sim de forma grupal. Foram ainda feitos esclarecimentos a algumas questões levantadas pelos presentes.

Para o tratamento dos dados foi usado o programa Microsoft Excel (2010), para uma análise comparativa entre os primeiros e os segundos resultados.

#### 2.4.1 Medidas

Foram tomadas um conjunto de medidas que visam a melhoria dos resultados obtido na primeira investigação.

Medidas implementadas nas quatro unidades, A, B, C e D.

- Divulgação Recrutamento interno / crescimento profissional

Foi definido que todas as vagas disponíveis a nível nacional seriam divulgadas pelas unidades, para além de comunicação por escrito, seria enviada via eletrónica para as receções das unidades e seria ainda afixado no placard dos refeitórios das unidades, a fim de todos terem conhecimento e puderem candidatar-se internamente à vaga. Em igualdade de circunstâncias num recrutamento interno será dada prioridade aos candidatos. Ao nível internacional também são divulgadas as vagas internas, mas neste caso, porque envolve questões relacionadas com a expatriação, e que nem sempre são de fácil resolução, apenas para funções hierarquicamente superiores (e.g. direção, supervisão, coordenação).

- Dinamização da Formação (ferramenta *online*)

Ao nível da formação, apenas houve uma grande dinamização da ferramenta de formação *online* disponibilizada pelo grupo, onde se incentivava todos os colaboradores a

participarem ativamente. Isto significa, que foi disponibilizada a ferramenta, mas não foram ministradas ações de formação formais ou informais, com o objetivo de aumentar competências nos colaboradores.

Medidas implementadas nas unidades A e B, unidades experimentais

Reconhecimento formal e informais adotados pelas unidades

- Aniversário do colaborador

O dia do aniversário de cada colaborador é celebrado por todos os colegas numa pequena cerimónia para o efeito, onde é oferecido um bolo, para que todos em conjunto comemorem o aniversário do colega. É ainda entregue pessoalmente, pela chefia, a todos os colaboradores no dia do seu aniversário um postal com a sua foto e um agradecimento por pertencer à equipa.

- Participação dos colaboradores em reuniões mensais

Na primeira semana de cada mês, realiza-se uma reunião de operações, aberta a todos os colaboradores, onde são mostrados os resultados do mês anterior. É feita também uma antevisão dos resultados do mês em curso, as estatísticas do LRA (programa onde é medido a satisfação dos clientes relativamente aos diferentes serviços e infra estruturas), e são ainda abordados assuntos de relevo para o bom funcionamento das unidades. Nesta reunião os colaboradores têm a oportunidade de intervir, fazendo sugestões de melhoria que são registadas e analisadas.

Formação

O diagnóstico das necessidades da formação é elaborado pela Direção dos Recursos Humanos através do departamento de Desenvolvimento e Comunicação Interna, com a colaboração dos diretores de zona e dos diretores das unidades, por terem um contacto mais direto e diário com todos os colaboradores. Também na reunião anual de avaliação de desempenho, são ouvidas as reais necessidades dos colaboradores a níveis de formação, e que são tidas em conta na elaboração do plano anual de formação. A partir desse diagnóstico advém então o plano de formação anual, onde constam os objetivos, as ações, e

os programas com a calendarização das ações de formação distribuídas pelas diversas áreas geográficas do grupo. A indicação dos colaboradores participantes são habitualmente da responsabilidade do superior hierárquico e das supervisões das unidades, em parceria com os coordenadores de recursos humanos locais, tendo em conta as necessidades individuais. A formação profissional pode incidir em ações de formação específica ou genéricas, ou seja, técnicas ou comportamentais respetivamente, sempre com vista à maximização das competências. A divulgação das ações de formação é feita através da afixação da informação em *placard* existente para esse efeito. Recorre-se, com alguma frequência a formadores externos, mas o grupo tem uma carteira de formadores internos habilitados em diversas áreas de intervenção.

Para além da formação tradicional, o grupo dispõe de uma valiosa plataforma de formação *online* em formato *em b-learning*, cuja missão é "proporcionar o acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais a todos os colaboradores do Grupo, num contexto de autoaprendizagem à distância". Com uma grande diversidade de oferta de cursos, destacamos, o Bem-vindos, um programa de integração, parte integrante do processo de admissão. Este curso tem como objetivo dar a conhecer a todos os novos colaboradores, a história, a cultura, e ainda as políticas, normas e procedimentos em vigor, facilitando, desta forma a sua integração nas diversas unidades. São ainda de referir, cursos como a HSA (Higiene e Saúde Alimentar), o HST (Higiene e Segurança no Trabalho), a Avaliação de Desempenho, que visa dotar as chefias que têm como função avaliar os colaboradores, de ferramentas necessárias para que o processo decorra transversalmente em todo o grupo e dentro de parâmetros de igualdade de critérios em todo o grupo. A condução de entrevistas, direcionadas para quem, na empresa tem a responsabilidade de conduzir os processos de recrutamento e seleção (RH e Diretores Operacionais). A ferramenta, como não poderia deixar de ser tem ainda à disposição dos colaboradores cursos específicos de turismo e hotelaria.

Para além da disponibilização desta ferramenta, foi implementado um plano de formação, administrado por um formador interno, psicólogo de formação. Os conteúdos específicos foram direcionados para as competências comportamentais.

Cada módulo teve a duração de três horas e foram disponibilizadas duas datas para que, desta forma, a totalidade ou a grande maioria dos colaboradores pudessem assistir a uma das ações. Foram ministradas as seguintes ações de formação:

- Comunicação nas relações interpessoais;
- Comunicação verbal e não-verbal;
- Resolução de problemas;
- Resolução de conflitos;
- A motivação;
- Comportamento interpessoal;
- Trabalho de equipa;
- Processos de liderança

#### **2.4.2 Caracterização da amostra**

No presente estudo foram analisadas quatro unidades hoteleiras situadas na região algarvia, de barlavento a sotavento. Três das unidades pertencem a uma marca e são unidades de pequenas dimensões, a outra pertence a uma diferente marca do Grupo, apresentando uma dimensão bastante maior. Apesar disto, todas apresentam os mesmos níveis e requisitos no que concerne à qualidade do serviço prestado ao cliente. As unidades foram denominadas por Unidades A, B, C e D.

A unidade A, situa-se no barlavento algarvio, e tem 22 colaboradores, tem uma taxa de ocupação anual de cerca de 50%, no entanto, na que é considerada a época alta no algarve, meses de Julho, Agosto e Setembro, a unidade detém uma taxa de ocupação de 95%. Esta unidade contou com a participação da totalidade dos colaboradores, tendo sido assim obtida uma taxa de resposta de 100%.

A Unidade B está situada no sotavento algarvio e conta com 21 colaboradores. A ocupação desta unidade ronda os 67%, mantendo-se a tendência da sazonalidade com uma ocupação nos meses de verão que ronda os 95%. A taxa de resposta ao inquérito foi de 95%.

Também a Unidade C está localizada no sotavento algarvio e tem 28 colaboradores. Esta unidade apresenta uma ocupação anual que ronda os 60%. Registou-se uma taxa de resposta de 76%.

Finalmente a Unidade D, que também se situa no sotavento algarvio é em termos de dimensões a unidade que apresenta maior número de quartos e conta com a colaboração de 49 trabalhadores. A taxa de ocupação anual ronda os 50%, e verifica-se tal como nas outras três unidades, uma tendência sazonal na ocupação verificada nos meses de verão. Nesta unidade verificou-se uma taxa de resposta de 69%.

No que respeita às nacionalidades que mais visitam as unidades, na unidade A, o mercado mais representativo é o português, seguido do alemão, do espanhol, do inglês e do francês. A Unidade B é mais procurada pelos ingleses, seguida pelos alemães, portugueses, espanhóis e franceses. Na unidade C verifica-se um equilíbrio entre os portugueses e os ingleses, logo seguidos pelos alemães e espanhóis. A unidade D é mais procurada pelos ingleses, seguidos pelos portugueses, alemães e espanhóis.

Na caracterização demográfica foram analisados o género, o escalão etário e o escalão da antiguidade:

*Tabela 2.1 - Género*

	Género	
	Feminino	Masculino
Unidade A	55%	45%
Unidade B	47%	53%
Unidade C	59%	41%
Unidade D	41%	59%

Pela análise do género, verifica-se que existe um equilíbrio, pois 50,5% são do género feminino e 49,5% pertencem ao género masculino. Esta simetria é observável nas 4 unidades.

Tabela 2.2 - Idades

	IDADES				
	16 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	46 a 55 anos	Mais de 55 anos
Unidade A	9%	32%	23%	18%	18%
Unidade B	16%	47%	16%	21%	0%
Unidade C	9%	36%	23%	23%	9%
Unidade D	12%	35%	32%	15%	6%

No que respeita à variável idade, na tabela 2.2, verifica-se que a amostra é constituída, na sua maioria, por indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e 35 anos (38%) logo seguido da faixa etária entre os 36 e 45 anos (24%), representando estes dois escalões em conjunto 61,3 dos inquiridos. Com menor representatividade encontra-se a faixa etária com mais de 50 anos (8%).

Tabela 2.3 - Hierarquia

	Hierarquia		
	Diretor	Chefia	Colaborador
Unidade A	5%	23%	73%
Unidade B		21%	79%
Unidade C		14%	86%
Unidade D		21%	79%

Tabela 2.4 - Antiguidade

	ANTIQUIDADE					
	Menos 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	Mais 20 anos
Unidade A	5%	23%	9%	14%	14%	36%
Unidade B	5%	16%	32%	47%		
Unidade C	5%	9%	50%	5%	5%	27%
Unidade D	9%	18%	12%	83%	6%	

No respeitante à antiguidade a amostra em análise é constituída principalmente por indivíduos cuja antiguidade se situa entre os 5 e 10 anos (37%), seguida pela faixa etária dos 3 a 5 anos (25,5%). Apenas 2 unidades apresentam colaboradores cuja antiguidade é superior a 20 anos, com destaque para a Unidade A, com 36%, n=8



### 3. Capítulo III – Resultados

Neste ponto, os resultados serão apresentados com todos os itens do questionário, e em termos globais por dimensões apresentamos os resultados das quatro dimensões do clima (dimensão I, II, III e VII) e as três dimensões seguintes (dimensão IV, V e VI), da satisfação.

**Tabela 3.1 - Dimensão I Percepção global sobre o Grupo**

<b>Dimensão I- Percepção Global sobre o Grupo</b>	<b>UNIDADE A</b>		<b>UNIDADE B</b>		<b>UNIDADE C</b>		<b>UNIDADE D</b>	
<b>Questão 1. Entendo que a imagem que os Clientes têm do GRUPO é</b>								
Nada positiva e por vezes positiva	1º Estudo	5%	1º Estudo	0%	1º Estudo	0%	1º Estudo	13%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	3%
Na maioria da vezes e sempre positiva	1º Estudo	95%	1º Estudo	100%	1º Estudo	100%	1º Estudo	87%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	97%
<b>Questão 2. Considero o GRUPO inovador no seu Setor Turístico Hoteleiro</b>								
Não sei e não	1º Estudo	13%	1º Estudo	13%	1º Estudo	15%	1º Estudo	11%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	0%	2º Estudo	23%	2º Estudo	12%
Em parte e sim	1º Estudo	87%	1º Estudo	87%	1º Estudo	85%	1º Estudo	89%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	100%	2º Estudo	77%	2º Estudo	88%
<b>Questão 3. Na minha opinião o grau de satisfação dos Clientes com os serviços prestados no Grupo é:</b>								
Mau e aceitável	1º Estudo	17%	1º Estudo	5%	1º Estudo	11%	1º Estudo	24%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	9%	2º Estudo	21%
Bom e excelente	1º Estudo	83%	1º Estudo	95%	1º Estudo	89%	1º Estudo	76%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	91%	2º Estudo	79%
<b>Questão 4. Considero existir sintonia entre todos os Departamentos do Grupo:</b>								
Não sei e não	1º Estudo	26%	1º Estudo	17%	1º Estudo	26%	1º Estudo	31%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	5%	2º Estudo	14%	2º Estudo	21%
Em parte e sim	1º Estudo	74%	1º Estudo	83%	1º Estudo	74%	1º Estudo	69%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	95%	2º Estudo	86%	2º Estudo	79%
<b>Questão 5. Sinto confiança no futuro do GRUPO:</b>								
Não sei e não	1º Estudo	5%	1º Estudo	5%	1º Estudo	0%	1º Estudo	4%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	9%	2º Estudo	6%
Em parte e sim	1º Estudo	95%	1º Estudo	95%	1º Estudo	100%	1º Estudo	96%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	91%	2º Estudo	94%
<b>Questão 6. No GRUPO, é permitido às pessoas expressarem as suas opiniões e ideias</b>								
Nunca e por vezes	1º Estudo	35%	1º Estudo	26%	1º Estudo	33%	1º Estudo	38%
	2º Estudo	27%	2º Estudo	21%	2º Estudo	23%	2º Estudo	29%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	65%	1º Estudo	74%	1º Estudo	67%	1º Estudo	62%
	2º Estudo	73%	2º Estudo	79%	2º Estudo	77%	2º Estudo	71%
<b>Questão 7.1. Os PONTOS FORTES do Grupo são:</b>								
Solidez Grupo	1º Estudo	57%	1º Estudo	74%	1º Estudo	59%	1º Estudo	75%
	2º Estudo	77%	2º Estudo	74%	2º Estudo	73%	2º Estudo	76%
Imagem Grupo mercado / Prestígio	1º Estudo	57%	1º Estudo	39%	1º Estudo	67%	1º Estudo	60%
	2º Estudo	63%	2º Estudo	58%	2º Estudo	59%	2º Estudo	62%
<b>Questão 7.2. Os PONTOS FRACOS do Grupo são</b>								
Remuneração/Benefícios	1º Estudo	70%	1º Estudo	83%	1º Estudo	74%	1º Estudo	55%
	2º Estudo	80%	2º Estudo	79%	2º Estudo	77%	2º Estudo	72%
Possibilidade de progressão carreira	1º Estudo	44%	1º Estudo	22%	1º Estudo	37%	1º Estudo	26%
	2º Estudo	35%	2º Estudo	32%	2º Estudo	45%	2º Estudo	26%
<b>Questão 8. No Grupo tenho a confiança no cumprimento das responsabilidades (nomeadamente financeiras) por parte da Empresa, todos os meses</b>								
Não sei e não	1º Estudo	0%	1º Estudo	0%	1º Estudo	0%	1º Estudo	2%
	2º Estudo	0%	2º Estudo	0%	2º Estudo	0%	2º Estudo	0%
Em parte e sim	1º Estudo	100%	1º Estudo	100%	1º Estudo	100%	1º Estudo	98%
	2º Estudo	100%	2º Estudo	100%	2º Estudo	100%	2º Estudo	100%

Na tabela 3.1 pesquisa-se a dimensão I que apresenta sete questões sobre a percepção global do Grupo. Percebe-se que os colaboradores percebem que a imagem e a satisfação que os clientes têm do grupo é bastante forte. Consta-se que, nas quatro unidades, mais de 90% dos colaboradores têm confiança no futuro do grupo, assim como todos os inquiridos (100%), têm confiança no cumprimento do grupo perante as responsabilidades financeiras (pagamento de salários).

Pelos resultados, já de si bastante satisfatórios no 1º estudo, verifica-se uma melhoria de 5% nos resultados gerais, na unidade A, e de 7% na Unidade B, 4% na Unidade C. A unidade D não registou alterações

**Tabela 3.2 - Dimensão II Orientação para o Cliente -**

Dimensão II - Orientação para o Cliente	UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 9. A imagem que os Colaboradores do Grupo passam para o Cliente Externo é:								
Nada positiva e por vezes positiva	1º Estudo:	4%	1º Estudo:	4%	1º Estudo:	7%	1º Estudo:	2%
	2º Estudo:	0%	2º Estudo:	0%	2º Estudo:	9%	2º Estudo:	0%
Na maioria da vezes e sempre positiva	1º Estudo:	96%	1º Estudo:	96%	1º Estudo:	93%	1º Estudo:	98%
	2º Estudo:	100%	2º Estudo:	100%	2º Estudo:	91%	2º Estudo:	100%
Questão 10. Considero que os vários Departamentos/Secções se preocupam com as atitudes e comportamentos que demonstram junto do Cliente Externo								
Nenhuns e alguns	1º Estudo:	4%	1º Estudo:	9%	1º Estudo:	0%	1º Estudo:	9%
	2º Estudo:	4%	2º Estudo:	9%	2º Estudo:	2%	2º Estudo:	9%
A maioria e todos	1º Estudo:	96%	1º Estudo:	91%	1º Estudo:	100%	1º Estudo:	91%
	2º Estudo:	96%	2º Estudo:	91%	2º Estudo:	98%	2º Estudo:	85%
Questão 11. Considero que os vários Departamentos/Secções se preocupam com as atitudes e comportamentos que demonstram junto dos seus Colegas de trabalho:								
Nenhuns e alguns	1º Estudo:	5%	1º Estudo:	26%	1º Estudo:	26%	1º Estudo:	40%
	2º Estudo:	5%	2º Estudo:	26%	2º Estudo:	30%	2º Estudo:	44%
A maioria e todos	1º Estudo:	95%	1º Estudo:	74%	1º Estudo:	74%	1º Estudo:	60%
	2º Estudo:	95%	2º Estudo:	74%	2º Estudo:	70%	2º Estudo:	56%
Questão 12. Considero que os Colaboradores no Grupo são dinâmicos a resolver os problemas do dia a dia:								
Nunca e por vezes	1º Estudo:	35%	1º Estudo:	17%	1º Estudo:	11%	1º Estudo:	16%
	2º Estudo:	9%	2º Estudo:	16%	2º Estudo:	18%	2º Estudo:	16%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo:	65%	1º Estudo:	83%	1º Estudo:	89%	1º Estudo:	84%
	2º Estudo:	91%	2º Estudo:	84%	2º Estudo:	82%	2º Estudo:	84%
Questão 13. Na minha opinião o Grupo gere eficazmente as reclamações/situações de insatisfação dos Clientes externos:								
Nunca e por vezes	1º Estudo:	35%	1º Estudo:	17%	1º Estudo:	26%	1º Estudo:	18%
	2º Estudo:	9%	2º Estudo:	5%	2º Estudo:	14%	2º Estudo:	12%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo:	65%	1º Estudo:	83%	1º Estudo:	74%	1º Estudo:	82%
	2º Estudo:	91%	2º Estudo:	95%	2º Estudo:	86%	2º Estudo:	88%

Na dimensão acima - Orientação para o Cliente (tabela 3.2), analisada através de cinco questões, verifica-se em todas as questões que os colaboradores percebem de forma muito clara a função primordial desta atividade, focada no cliente, com um serviço com altos padrões de qualidade e de excelência.

É observada que os colaboradores consideram-se dinâmicos na resolução de problemas do dia-a-dia, com valores acima dos 80% em todas as unidades, verifica-se uma variação positiva de 26%, na unidade A.

Em termos gerais verifica-se uma melhoria de 12% na Unidade A, de 5% na Unidade B. Nas unidade C e D, apura-se uma tendência negativa de -1% e sem alterações, respetivamente.

**Tabela 3.3 - Dimensão III Ambiente de Trabalho**

Dimensão III - Ambiente de Trabalho	UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 14. Quando fui admitido, no Grupo, senti-me bemvindo:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	14%	1º Estudo	17%	1º Estudo	7%	1º Estudo	12%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	9%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	86%	1º Estudo	83%	1º Estudo	93%	1º Estudo	88%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	91%
Questão 15. Na minha opinião, o ambiente de trabalho no meu Departamento é:								
Mau e aceitável	1º Estudo	26%	1º Estudo	35%	1º Estudo	7%	1º Estudo	20%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	21%	2º Estudo	10%	2º Estudo	21%
Bom e excelente	1º Estudo	74%	1º Estudo	65%	1º Estudo	93%	1º Estudo	80%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	79%	2º Estudo	90%	2º Estudo	79%
Questão 16. Considero que existe espírito de entreaajuda/cooperação entre Departamento/Secções:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	48%	1º Estudo	39%	1º Estudo	26%	1º Estudo	49%
	2º Estudo	44%	2º Estudo	21%	2º Estudo	28%	2º Estudo	50%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	52%	1º Estudo	61%	1º Estudo	74%	1º Estudo	51%
	2º Estudo	60%	2º Estudo	79%	2º Estudo	72%	2º Estudo	50%
Questão 17. Existe um sentimento de "família" ou de "equipa" no meu departamento								
Nunca e por vezes	1º Estudo	30%	1º Estudo	39%	1º Estudo	11%	1º Estudo	29%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	32%	2º Estudo	14%	2º Estudo	24%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	70%	1º Estudo	61%	1º Estudo	89%	1º Estudo	71%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	68%	2º Estudo	86%	2º Estudo	76%
Questão 18. Todos os Colaboradores são tratados da mesma forma/dignidade, independentemente da sua raça, género, língua/idioma/, instrução/escolaridade ou convicções políticas, religiosas, etc.:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	13%	1º Estudo	13%	1º Estudo	7%	1º Estudo	24%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	0%	2º Estudo	10%	2º Estudo	15%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	87%	1º Estudo	87%	1º Estudo	93%	1º Estudo	76%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	100%	2º Estudo	90%	2º Estudo	85%
Questão 19. As condições de trabalho que tenho para o desempenho das minhas funções (espaço, equipamento, higiene e segurança, etc.) são:								
Más e aceitáveis	1º Estudo	22%	1º Estudo	39%	1º Estudo	19%	1º Estudo	36%
	2º Estudo	22%	2º Estudo	26%	2º Estudo	20%	2º Estudo	41%
Boas e excelentes	1º Estudo	78%	1º Estudo	61%	1º Estudo	81%	1º Estudo	64%
	2º Estudo	78%	2º Estudo	74%	2º Estudo	80%	2º Estudo	59%

Na dimensão acima, Ambiente de Trabalho (tabela 3.3), apresenta 6 questões relativas à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

Os colaboradores percebem o processo de integração e acolhimento se encontra bem implementado no Grupo, através das respostas muito positivas na questão 14. com 91%, 95%, 95% e 91% a responderem que se sentiram bem-vindos aquando da sua admissão.

Destacamos a questão 15, em que 82% na Unidade A, 79% na Unidade B, 90% na Unidade C e 79% na Unidade D, consideram que o ambiente de trabalho é bom ou excelente.

Verifica-se ainda que uma grande parte dos colaboradores considera que na maioria das vezes e sempre os colaboradores são tratados de com dignidade qualquer que seja a sua raça, género, instrução, convicções políticas, entre outros.

Em termos gerais verifica-se uma melhoria de 7% na Unidade A, de 13% na Unidade B e 2% na Unidade D. Já na unidade C, apura-se uma tendência negativa de -2%

**Tabela 3.4 - Dimensão VII – Grau de Fidelização/ligação com o Grupo**

Dimensão VII - Grau de Fidelização/ligação com o Grupo	UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 47. Considero que o esforço feito pelos Colaboradores do GRUPO, é reconhecido:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	61%	1º Estudo	52%	1º Estudo	59%	1º Estudo	56%
	2º Estudo	41%	2º Estudo	26%	2º Estudo	60%	2º Estudo	47%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	39%	1º Estudo	48%	1º Estudo	41%	1º Estudo	44%
	2º Estudo	59%	2º Estudo	74%	2º Estudo	40%	2º Estudo	53%
Questão 48. Face às funções que desempenho e comparativamente a funções similares no Setor, considero que aquilo que recebo (salário, benefícios) é o adequado:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	91%	1º Estudo	95%	1º Estudo	82%	1º Estudo	71%
	2º Estudo	86%	2º Estudo	95%	2º Estudo	90%	2º Estudo	79%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	9%	1º Estudo	5%	1º Estudo	18%	1º Estudo	29%
	2º Estudo	14%	2º Estudo	5%	2º Estudo	10%	2º Estudo	21%
Questão 49. Neste momento, encaro a possibilidade de mudar de Empresa:								
Muito facilmente e facilmente	1º Estudo	26%	1º Estudo	13%	1º Estudo	15%	1º Estudo	16%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	25%	2º Estudo	23%	2º Estudo	32%
Difícilmente e muito dificilmente	1º Estudo	74%	1º Estudo	87%	1º Estudo	85%	1º Estudo	84%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	80%	2º Estudo	77%	2º Estudo	68%
Questão 50. Quais as razões para continuar a trabalhar no GRUPO:								
Segurança no emprego	1º Estudo	48%	1º Estudo	22%	1º Estudo	56%	1º Estudo	25%
	2º Estudo	32%	2º Estudo	47%	2º Estudo	41%	2º Estudo	32%
Estou satisfeito com as funções que desempenho	1º Estudo	44%	1º Estudo	17%	1º Estudo	19%	1º Estudo	40%
	2º Estudo	41%	2º Estudo	21%	2º Estudo	27%	2º Estudo	38%
Acredito no futuro do Grupo	1º Estudo	35%	1º Estudo	61%	1º Estudo	30%	1º Estudo	38%
	2º Estudo	40%	2º Estudo	58%	2º Estudo	45%	2º Estudo	65%
Questão 52. Tenho orgulho em dizer que trabalho no GRUPO:								
Não sei e não	1º Estudo	0%	1º Estudo	4%	1º Estudo	4%	1º Estudo	2%
	2º Estudo	0%	2º Estudo	11%	2º Estudo	9%	2º Estudo	6%
Em parte e sim	1º Estudo	100%	1º Estudo	96%	1º Estudo	96%	1º Estudo	98%
	2º Estudo	100%	2º Estudo	89%	2º Estudo	91%	2º Estudo	94%
Questão 53. Acredito que o GRUPO vai realizar ações concretas com base nos resultados deste questionário:								
Não sei e não	1º Estudo	26%	1º Estudo	26%	1º Estudo	37%	1º Estudo	26%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	21%	2º Estudo	32%	2º Estudo	24%
Em parte e sim	1º Estudo	74%	1º Estudo	74%	1º Estudo	63%	1º Estudo	74%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	79%	2º Estudo	68%	2º Estudo	76%

A dimensão acima, Grau de fidelização/ ligação com o Grupo (tabela 3.4), compreende seis questões. A questão 48. foi a única a receber avaliação pouco favorável que confirmar que os colaboradores não estão satisfeitos com os salários/benefícios que recebem.

Na questão 50, que consistia em escolha múltipla, as respostas mais evidenciadas foram: a segurança no emprego, a satisfação com as funções desempenhadas, e acreditar no futuro no Grupo, como as razões para continuar a trabalhar no Grupo.

Em termos gerais verifica-se uma melhoria de 8% na Unidade A, de 3% na Unidade B. Nas unidade C e D, apura-se uma tendência negativa de -3% e - 3% respetivamente.

Desta dimensão foi retirada a questão 51, específica da satisfação, por esse motivo será apresentada juntamente com as dimensões da satisfação e tratada individualmente.

**Tabela 3.5 - Dimensão IV – Relação com Função/Departamento ou Secção/Equipa**

Dimensão IV - Relação com a Função/Departamento ou Secção/Equipa	UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 20. No meu Departamento, considero que a comunicação é eficaz:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	43%	1º Estudo	30%	1º Estudo	26%	1º Estudo	16%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	21%	2º Estudo	18%	2º Estudo	20%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	57%	1º Estudo	70%	1º Estudo	74%	1º Estudo	84%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	85%	2º Estudo	82%	2º Estudo	80%
Questão 21. Quando algo de importante acontece no GRUPO ou surgem informações novas que afetam diretamente sou informado(a):								
Nunca e por vezes	1º Estudo	22%	1º Estudo	22%	1º Estudo	26%	1º Estudo	27%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	16%	2º Estudo	41%	2º Estudo	29%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	78%	1º Estudo	78%	1º Estudo	74%	1º Estudo	73%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	84%	2º Estudo	65%	2º Estudo	71%
Questão 22. O meu trabalho tem um significado especial para mim:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	0%	1º Estudo	22%	1º Estudo	11%	1º Estudo	0%
	2º Estudo	0%	2º Estudo	16%	2º Estudo	14%	2º Estudo	3%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	100%	1º Estudo	78%	1º Estudo	89%	1º Estudo	100%
	2º Estudo	100%	2º Estudo	84%	2º Estudo	86%	2º Estudo	97%
Questão 23. Tenho margem de liberdade no desempenho das minhas funções:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	17%	1º Estudo	26%	1º Estudo	11%	1º Estudo	18%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	21%	2º Estudo	14%	2º Estudo	12%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	83%	1º Estudo	74%	1º Estudo	89%	1º Estudo	82%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	79%	2º Estudo	86%	2º Estudo	88%
Questão 24. Considero que no meu Departamento, estamos todos a trabalhar para o mesmo objetivo:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	9%	1º Estudo	13%	1º Estudo	4%	1º Estudo	14%
	2º Estudo	0%	2º Estudo	5%	2º Estudo	14%	2º Estudo	21%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	91%	1º Estudo	87%	1º Estudo	96%	1º Estudo	86%
	2º Estudo	100%	2º Estudo	95%	2º Estudo	86%	2º Estudo	79%
Questão 25.1. O que mais gosto no meu trabalho:								
A minha função	1º Estudo	39%	1º Estudo	35%	1º Estudo	18%	1º Estudo	38%
	2º Estudo	31%	2º Estudo	32%	2º Estudo	32%	2º Estudo	38%
Relação com a chefia	1º Estudo	30%	1º Estudo	17%	1º Estudo	30%	1º Estudo	16%
	2º Estudo	27%	2º Estudo	21%	2º Estudo	1%	2º Estudo	23%
Ambiente de trabalho	1º Estudo	17%	1º Estudo	35%	1º Estudo	48%	1º Estudo	22%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	32%	2º Estudo	50%	2º Estudo	32%
Relação com os colegas	1º Estudo	17%	1º Estudo	35%	1º Estudo	33%	1º Estudo	31%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	32%	2º Estudo	45%	2º Estudo	21%
Questão 25.2. O que não gosto no meu trabalho:								
Tratamento injusto e incorrecto	1º Estudo	57%	1º Estudo	35%	1º Estudo	33%	1º Estudo	27%
	2º Estudo	41%	2º Estudo	36%	2º Estudo	60%	2º Estudo	35%
Ausência de possibilidade de progressão	1º Estudo	57%	1º Estudo	48%	1º Estudo	48%	1º Estudo	58%
	2º Estudo	36%	2º Estudo	47%	2º Estudo	45%	2º Estudo	53%
Questão 26. Quando vejo o que fazemos neste Departamento, sinto-me orgulhoso:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	13%	1º Estudo	13%	1º Estudo	11%	1º Estudo	18%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	0%	2º Estudo	18%	2º Estudo	24%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	87%	1º Estudo	87%	1º Estudo	89%	1º Estudo	82%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	100%	2º Estudo	82%	2º Estudo	76%
Questão 27. No meu Departamento os sucessos alcançados são reconhecidos:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	43%	1º Estudo	39%	1º Estudo	44%	1º Estudo	42%
	2º Estudo	27%	2º Estudo	16%	2º Estudo	41%	2º Estudo	32%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	57%	1º Estudo	61%	1º Estudo	56%	1º Estudo	58%
	2º Estudo	73%	2º Estudo	84%	2º Estudo	59%	2º Estudo	68%
Questão 28. Sinto-me profissionalmente realizado na minha função:								
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	17%	1º Estudo	57%	1º Estudo	48%	1º Estudo	44%
	2º Estudo	27%	2º Estudo	37%	2º Estudo	27%	2º Estudo	21%
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	83%	1º Estudo	44%	1º Estudo	52%	1º Estudo	56%
	2º Estudo	73%	2º Estudo	63%	2º Estudo	73%	2º Estudo	79%

A tabela 3.5 analisa 10 questões a dimensão Relação com a Função/Departamento ou Secção/Equipa.

Verifica-se que 82% dos inquiridos na unidade A, 85%, na unidade B, 82% na unidade C e 80% na unidade D, consideram que concordam ou concordam totalmente na eficácia da comunicação. Da mesma forma uma alta percentagem de colaboradores considera que o trabalho tem um significado especial para eles e que todos trabalham para o mesmo objetivo.

De registar o significado que o seu trabalho tem para os colaboradores, unidade A todos os colaboradores responderam que concordam e concordam totalmente que o trabalho tem um significado especial para eles.

Na questão 25.1 por ser escolha múltipla apuram-se as quatro respostas mais representativas: a função, a relação com a chefia, o ambiente de trabalho e a relação com os colegas são os fatores o que os colaboradores mais gostam do seu trabalho, enquanto que na questão 25.2 o tratamento injusto e correto e a ausência de possibilidade de progressão são apontadas como o que não gostam no seu trabalho.

Em termos globais, verifica-se uma melhoria de 7%, 12% e 2% nas Unidades A, B e D, respetivamente. Na unidade C não se registou variação.

**Tabela 3.6 - Dimensão V, Relação com a Chefia**

Dimensão V - Relação com a Chefia	UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 29. O meu relacionamento com a minha Chefia Direta é:								
Mau e aceitável	1º Estudo	17%	1º Estudo	17%	1º Estudo	19%	1º Estudo	18%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	16%	2º Estudo	27%	2º Estudo	6%
bom e excelente	1º Estudo	83%	1º Estudo	83%	1º Estudo	81%	1º Estudo	82%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	84%	2º Estudo	73%	2º Estudo	94%
Questão 30. A minha Chefia considera as opiniões/sugestões que dou e aplica-as:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	47%	1º Estudo	43%	1º Estudo	26%	1º Estudo	29%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	42%	2º Estudo	41%	2º Estudo	26%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	53%	1º Estudo	57%	1º Estudo	74%	1º Estudo	71%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	58%	2º Estudo	59%	2º Estudo	74%
Questão 31. A minha Chefia dá autonomia aos Colaboradores:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	13%	1º Estudo	35%	1º Estudo	7%	1º Estudo	18%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	5%	2º Estudo	23%	2º Estudo	15%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	87%	1º Estudo	65%	1º Estudo	93%	1º Estudo	82%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	95%	2º Estudo	77%	2º Estudo	85%
Questão 32. Sinto liberdade para discutir com a minha Chefia Direta problemas/dificuldades/dúvidas relacionadas com a minha função:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	9%	1º Estudo	13%	1º Estudo	19%	1º Estudo	11%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	16%	2º Estudo	14%	2º Estudo	12%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	91%	1º Estudo	87%	1º Estudo	81%	1º Estudo	89%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	84%	2º Estudo	86%	2º Estudo	88%
Questão 33. Quando as coisas "correm mal", o meu Chefe apoia-me na resolução dos problemas/situações:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	26%	1º Estudo	13%	1º Estudo	26%	1º Estudo	16%
	2º Estudo	5%	2º Estudo	13%	2º Estudo	18%	2º Estudo	15%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	74%	1º Estudo	87%	1º Estudo	74%	1º Estudo	84%
	2º Estudo	95%	2º Estudo	87%	2º Estudo	82%	2º Estudo	85%
Questão 34. Recebo informações claras e construtivas por parte da Chefia, relativamente ao meu desempenho profissional:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	35%	1º Estudo	35%	1º Estudo	41%	1º Estudo	16%
	2º Estudo	27%	2º Estudo	26%	2º Estudo	27%	2º Estudo	21%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	65%	1º Estudo	65%	1º Estudo	59%	1º Estudo	84%
	2º Estudo	73%	2º Estudo	74%	2º Estudo	73%	2º Estudo	79%
Questão 35. A minha Chefia demonstra reconhecimento pelo bom trabalho:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	22%	1º Estudo	35%	1º Estudo	37%	1º Estudo	31%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	26%	2º Estudo	27%	2º Estudo	12%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	78%	1º Estudo	65%	1º Estudo	63%	1º Estudo	69%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	74%	2º Estudo	73%	2º Estudo	88%
Questão 36. A minha Chefia tem uma visão clara dos objetivos do Departamento e do que devemos fazer para os atingir:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	36%	1º Estudo	13%	1º Estudo	22%	1º Estudo	13%
	2º Estudo	9%	2º Estudo	11%	2º Estudo	27%	2º Estudo	12%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	64%	1º Estudo	87%	1º Estudo	78%	1º Estudo	87%
	2º Estudo	91%	2º Estudo	89%	2º Estudo	73%	2º Estudo	88%
Questão 37. Conheço os critérios e padrões utilizados para avaliar o meu desempenho:								
Não e em parte	1º Estudo	30%	1º Estudo	52%	1º Estudo	52%	1º Estudo	49%
	2º Estudo	18%	2º Estudo	26%	2º Estudo	45%	2º Estudo	26%
Sim	1º Estudo	70%	1º Estudo	48%	1º Estudo	48%	1º Estudo	51%
	2º Estudo	82%	2º Estudo	74%	2º Estudo	55%	2º Estudo	74%
Questão 38. A minha Chefia envolve-me em decisões que afetam a minha atividade:								
Nunca e por vezes	1º Estudo	57%	1º Estudo	48%	1º Estudo	37%	1º Estudo	40%
	2º Estudo	45%	2º Estudo	47%	2º Estudo	45%	2º Estudo	35%
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	44%	1º Estudo	52%	1º Estudo	63%	1º Estudo	60%
	2º Estudo	55%	2º Estudo	53%	2º Estudo	55%	2º Estudo	65%



Na tabela 3.6 que apresenta a dimensão relação com a chefia, avalia 10 questões relacionadas com a chefia/liderança. Podemos confirmar que na sua grande maioria os colaboradores demonstram confiança nos seus líderes e as relações com a chefia são bastante valorizadas pelos colaboradores. Consequentemente os colaboradores percebem o reconhecimento que lhes é feito pelas chefias como ponto bastante positivo.

Na questão 35. 91%, 74% 73% e 88%, consideram que na maioria das vezes e sempre, a chefia demonstra reconhecimento pelo seu trabalho, que se traduz num incremento de 13%, 9%, 10% e 19%, nas unidades A, B, C e D, respetivamente.

Em termos globais, verifica-se uma melhoria de 14% 8% e 6% nas Unidades A, B e D, respetivamente. Na unidade C vimos uma tendência negativa de -1%.

Tabela 3.7 - Dimensão VI – Mecanismos de Desenvolvimento

Dimensão VI - Mecanismos de Desenvolvimento		UNIDADE A		UNIDADE B		UNIDADE C		UNIDADE D	
Questão 39. O GRUPO corresponde às minhas expetativas em termos de desenvolvimento da minha carreira:									
Não e não sei	1º Estudo	30%	1º Estudo	17%	1º Estudo	22%	1º Estudo	22%	
	2º Estudo	14%	2º Estudo	16%	2º Estudo	23%	2º Estudo	18%	
Em parte e sim	1º Estudo	70%	1º Estudo	83%	1º Estudo	78%	1º Estudo	78%	
	2º Estudo	86%	2º Estudo	84%	2º Estudo	77%	2º Estudo	82%	
Questão 39.1. Se respondeu Sim, indique por favor 2 motivos:									
Empresa sólida e estável	1º Estudo	100%	1º Estudo	55%	1º Estudo	67%	1º Estudo	75%	
	2º Estudo	80%	2º Estudo	57%	2º Estudo	82%	2º Estudo	71%	
Empresa em expansão	1º Estudo	20%	1º Estudo	36%	1º Estudo	33%	1º Estudo	50%	
	2º Estudo	22%	2º Estudo	43%	2º Estudo	27%	2º Estudo	44%	
Possibilidade de progressão na carreira	1º Estudo	20%	1º Estudo	36%	1º Estudo	33%	1º Estudo	35%	
	2º Estudo	22%	2º Estudo	43%	2º Estudo	5%	2º Estudo	44%	
Questão 39.2. Se respondeu Não ou Em Parte, indique por favor 2 motivos:									
Ausência de enriquecimento da função	1º Estudo	62%	1º Estudo	44%	1º Estudo	43%	1º Estudo	57%	
	2º Estudo	58%	2º Estudo	47%	2º Estudo	32%	2º Estudo	32%	
Ausência de formação	1º Estudo	46%	1º Estudo	44%	1º Estudo	50%	1º Estudo	64%	
	2º Estudo	41%	2º Estudo	37%	2º Estudo	77%	2º Estudo	50%	
Impossibilidade de progressão na carreira	1º Estudo	46%	1º Estudo	56%	1º Estudo	57%	1º Estudo	39%	
	2º Estudo	41%	2º Estudo	47%	2º Estudo	55%	2º Estudo	50%	
Questão 40. Acredito que nos próximos anos, terei mais oportunidades de progredir na minha carreira no GRUPO:									
Não e não sei	1º Estudo	61%	1º Estudo	26%	1º Estudo	37%	1º Estudo	33%	
	2º Estudo	50%	2º Estudo	30%	2º Estudo	41%	2º Estudo	38%	
Em parte e sim	1º Estudo	39%	1º Estudo	74%	1º Estudo	63%	1º Estudo	67%	
	2º Estudo	50%	2º Estudo	70%	2º Estudo	59%	2º Estudo	62%	
Questão 41. Recebo informação acerca das minhas oportunidades de crescimento/progressão no GRUPO:									
Nunca e por vezes	1º Estudo	78%	1º Estudo	61%	1º Estudo	81%	1º Estudo	78%	
	2º Estudo	32%	2º Estudo	37%	2º Estudo	36%	2º Estudo	50%	
Na maioria das vezes e sempre	1º Estudo	22%	1º Estudo	39%	1º Estudo	19%	1º Estudo	22%	
	2º Estudo	68%	2º Estudo	63%	2º Estudo	64%	2º Estudo	50%	
Questão 42. Considero que recebo formação adequada para o desempenho da minha função:									
Não e não sei	1º Estudo	31%	1º Estudo	39%	1º Estudo	37%	1º Estudo	35%	
	2º Estudo	5%	2º Estudo	16%	2º Estudo	30%	2º Estudo	15%	
Em parte e sim	1º Estudo	69%	1º Estudo	61%	1º Estudo	63%	1º Estudo	65%	
	2º Estudo	95%	2º Estudo	84%	2º Estudo	70%	2º Estudo	75%	
Questão 43. Considero que o GRUPO valoriza o desenvolvimento/progressão dos Colaboradores:									
Não e não sei	1º Estudo	22%	1º Estudo	25%	1º Estudo	22%	1º Estudo	31%	
	2º Estudo	14%	2º Estudo	11%	2º Estudo	14%	2º Estudo	18%	
Em parte e sim	1º Estudo	78%	1º Estudo	75%	1º Estudo	78%	1º Estudo	69%	
	2º Estudo	86%	2º Estudo	89%	2º Estudo	86%	2º Estudo	82%	
Questão 44. Na minha opinião, as ações de formação realizadas, estão de acordo com as necessidades verificadas no Departamento:									
Não e não sei	1º Estudo	35%	1º Estudo	35%	1º Estudo	48%	1º Estudo	51%	
	2º Estudo	9%	2º Estudo	16%	2º Estudo	23%	2º Estudo	24%	
Em parte e sim	1º Estudo	65%	1º Estudo	65%	1º Estudo	52%	1º Estudo	49%	
	2º Estudo	91%	2º Estudo	85%	2º Estudo	77%	2º Estudo	76%	
Questão 45. No GRUPO sei que posso crescer profissionalmente:									
Não concordo e concordo em parte	1º Estudo	61%	1º Estudo	44%	1º Estudo	56%	1º Estudo	58%	
	2º Estudo	55%	2º Estudo	47%	2º Estudo	77%	2º Estudo	56%	
Concordo e concordo totalmente	1º Estudo	39%	1º Estudo	56%	1º Estudo	44%	1º Estudo	42%	
	2º Estudo	45%	2º Estudo	53%	2º Estudo	23%	2º Estudo	44%	
Questão 46. Considero que os processos de crescimento/progressão profissional no GRUPO são justos e transparentes:									
Não e não sei	1º Estudo	48%	1º Estudo	39%	1º Estudo	37%	1º Estudo	38%	
	2º Estudo	32%	2º Estudo	32%	2º Estudo	59%	2º Estudo	38%	
Em parte e sim	1º Estudo	52%	1º Estudo	61%	1º Estudo	63%	1º Estudo	62%	
	2º Estudo	68%	2º Estudo	68%	2º Estudo	41%	2º Estudo	62%	

Com a tabela 3.7 analisa-se a dimensão Mecanismos de Desenvolvimento, através de dez questões.

De destacar a questão 41, onde se registou um aumento considerável em todas as unidades, de 46%, 24%, 45% e 28% respetivamente, ou seja os colaboradores consideram receber informações sobre as possibilidades de crescimento e progressão na carreira.

Na questão 42, os resultados apontam para um melhoria de 26%, 23% 14% e 20%, respetivamente.

Em termos globais, verifica uma melhoria de 19%,10%, 5% e 10% respetivamente nas Unidades A, B e C e D.

**Tabela 3.8 - Satisfação Global**

Questão 51. Tendo em consideração todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida neste Departamento do GRUPO, diria que estou:								
Muito insatisfeito e em parte insatisfeito	1º Estudo	22%	1º Estudo	35%	1º Estudo	26%	1º Estudo	15%
	2º Estudo	14%	2º Estudo	21%	2º Estudo	32%	2º Estudo	15%
Satisfeito e muito satisfeito	1º Estudo	78%	1º Estudo	65%	1º Estudo	74%	1º Estudo	85%
	2º Estudo	86%	2º Estudo	79%	2º Estudo	70%	2º Estudo	85%

Como referido acima optou-se por tratar esta questão individualmente (tabela 3.8), podemos assim apurar que se verificou um aumento de 8% e 14% nas Unidades A e B, respetivamente, enquanto que na Unidade C, se verificou um valor negativo de -4% e na Unidade D não se verificou qualquer alteração.

Em termos globais, o estudo comparativo entre as dimensões do clima e da satisfação, observou-se nas dimensão do clima um aumento de 8% na Unidade A, de 7% na Unidade B, um decréscimo de -1% na Unidade C, enquanto que na unidade C, se registou um aumento de 1%.

Já nas dimensões da satisfação, os resultados demonstram um aumento de 13% na unidade A, de 10% na unidade B, de 2% na unidade C e de 5% na unidade D.

Fazendo um breve resumo dos resultados acima explanados, que serão desenvolvidos na discussão do trabalho, importa desde já relacioná-los com as hipóteses.

A H1 que refere que as dimensões do clima se relacionam positivamente com as dimensões da satisfação, foi verificada porque, como se pode ver nas tabelas acima apresentadas, nas dimensões identificados como pertencentes ao clima: I, II, III e VII e as dimensões da satisfação no trabalho, IV, V e VI, apresentam resultados com melhorias evidentes, embora se destaque, uma melhoria mais acentuada na análise global nas dimensões da satisfação.

A H2 que refere que o plano de formação implementado está positivamente relacionado com os resultados obtidos, também foi verificada, conforme é evidenciado na tabela 3.7, através da dimensão – Mecanismos de desenvolvimento, mais concretamente na questão 41. Foi nesta dimensão que se encontraram os resultados mais expressivos.

Também a H3 que pretende aferir se as medidas de comunicação interna influenciam positivamente os resultados foi confirmada, conforme a tabela 3.5, que corresponde à dimensão IV, na questão 20, pela evidência da melhoria dos resultados, nas unidades experimentais

Por fim, confirma-se a H4, onde se averiguava se as medidas implementadas estariam relacionadas com a melhoria das perceções sobre o “Ambiente de Trabalho”, conforme a tabela 3.3, na dimensão III. Nesta dimensão as unidades experimentais registaram aumentos em todas as questões.

## 4. Capítulo IV - Discussão

Embora existam numerosos estudos sobre as PGRH, poucos estudos têm sido realizados para empiricamente demonstrar e medir a eficácia de certas práticas de GRH aplicadas ao setor hoteleiro Choi e Dickson (2009).

Tendo presente o objetivo geral deste estudo: o clima organizacional como ferramenta de Gestão de Recurso Humanos, procedemos à análise comparativa entre dois resultados, apurados em momentos diferentes, antes e depois da intervenção. Iremos assim verificar em que medida as práticas de GRH influenciaram os resultados do segundo estudo. Para tal analisam-se as hipóteses levantadas.

Objetivo 1 – Determinar a relação entre clima e satisfação.

O primeiro objetivo pretende determinar a relação entre clima e satisfação para tal colocou-se a seguinte hipótese:

H1 - As dimensões do clima organizacional relacionam-se positivamente com as dimensões da satisfação no trabalho.

Para esta primeira hipótese, que de uma forma geral tencionava determinar as relações entre as dimensões do clima e da satisfação, avaliando se as melhorias das dimensões do clima tinham impacto nas dimensões da satisfação e vice-versa, conclui-se, que tal como era esperado, esta relação foi positivamente confirmada. Todas as dimensões do clima (I, II III e VII), e da satisfação (IV, V e VI), melhoraram globalmente nas unidades experimentais.

Contudo, de uma forma geral foram as dimensões da satisfação a obter melhores resultados. A dimensão que mais contribuiu para o aumento dos resultados foi a dimensão VI- Mecanismos de Desenvolvimento, seguida da dimensão V – Relação com a chefia.

Tal tendência é corroborada por Parker *et al.* (2003) e por Carr *et al.* (2003), que nas suas meta-análises destacam o papel do clima psicológico em diversos resultados individuais. Evidenciam que o clima psicológico se relaciona positivamente com as atitudes, satisfação e envolvimento com o trabalho. Estas atitudes por sua vez influenciavam a motivação e o desempenho.

Tal como no nosso estudo, Carvalho (2007), relata que, quanto mais positivas forem as percepções sobre o trabalho, mais positiva é a satisfação, uma vez que todas as dimensões do clima estudadas se correlacionaram significativamente com a satisfação. As análises de regressão no estudo de Carvalho (2007) efetuadas nas várias facetas do clima explicam em conjunto 62% da variância da satisfação. Como melhores preditores serão o apoio do supervisor, as práticas de formação a avaliação de desempenho e a resposta da organização à mudança. Também esta relação entre as dimensões do clima e da satisfação é corroborada por Meeusen *et al.* (2011).

Como se alvitrava foi possível verificar que a percepção dos colaboradores aumentou não apenas nas questões para onde foram direcionadas a implementação das medidas, mas também se registaram aumentos de forma generalizada em todas as outras questões, de qualquer dimensão.

Objetivo 2 - Determinar as relações de causalidade entre as medidas implementadas e os resultados esperados.

Neste ponto objetivou-se determinar as relações entre as medidas implementadas e os resultados esperados. De facto, os resultados apontam para uma melhoria em todas as questões para onde foram direcionados os planos de ação.

Torna-se necessário, para um melhor compreensão dos resultados avaliar em primeiro lugar as medidas que foram implementadas nas quatro unidades:

No que concerne à divulgação das vagas em aberto tendo em vista o recrutamento interno, foi totalmente comprovada através de um incremento expressivo.

O desenvolvimento de ações de formação dinamizadoras da ferramenta de formação *online*, foi também comprovada. Podemos considerar que uma maior divulgação da ferramenta traduziu-se numa maior envolvimento dos colaboradores com a formação disponibilizada.

Podemos considerar que os colaboradores perceberam de forma muito clara as medidas implementadas.

Nas medidas implementadas nas Unidades A e B (experimentais) os resultados vão ao encontro do que era expectável e evidenciam melhorias, enquanto que nas Unidades de controlo (C e D) não se encontraram alterações de relevo.

H2 – O plano de formação implementado está positivamente relacionado com os resultados obtidos

Como vimos anteriormente a formação tem como primordiais objetivos, potenciar o desempenho e a motivação dos colaboradores, mudança de atitudes com um maior envolvimento com a empresa, preparação de colaboradores para novas funções, exponenciando as suas capacidades, fomentar um clima de aprendizagem, com a criação de fluxos de partilha e conhecimentos e promover a vantagem competitiva para os desígnios e estratégias da organização. Podemos considerar que o plano de formação implementado na Unidade A e B, devolveu resultados positivos, como pode ser observado na tabela xxx mais concretamente na questão 42. Esta relação entre as práticas da formação e a satisfação já foi empiricamente observada por (Carvalho 2007) com as práticas de formação a assumir um papel importante como preditor da satisfação, melhorando a perceção dos colaboradores. Também Costen e Salazar (2011), afirmam que a formação e a aquisição de novas competências e oportunidade de crescimento, influencia a satisfação no trabalho. São ainda significantes preditores da lealdade e da intenção de permanecer na organização.

A formação para além de ser essencial para a aquisição e desenvolvimento de competência, tem como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores, ou seja transferir os conhecimentos e competências para o local de trabalho. Tal como é confirmado por Velada (2007, p. 158) *“Para fomentar a motivação para transferir é ainda muito importante que se criem as condições necessárias para que os formandos “vistam a camisola” da sua organização”* a autora acrescenta que deste sentimento de pertença resulta um aumento da motivação e a satisfação, tendo ainda implicações no clima.

Num estudo de Mendonza, Orgambídez e Carrasco (2010), orientado para qualidade, o maior preditor da satisfação no trabalho foi a formação. Os autores afirmam que tanto os empresários como os colaboradores consideram a formação como um elemento crucial para a qualidade dos serviços e para um maior desempenho profissional e acrescentam que a

percepção dos colaboradores pela presença da formação, tende a aumentar os níveis de satisfação no trabalho.

H3 – As medidas de comunicação interna influenciam positivamente os resultados

A comunicação empresarial enquanto processo interativo e pluridirecional assume um papel estratégico nas organizações, uma boa comunicação ajuda na criação dum relacionamento de confiança e cooperação, e reflete-se no funcionamento geral da organização e em sequência, na imagem transmitida para o exterior. Teixeira (1998) caracteriza a comunicação como um processo contínuo e essencial em tudo o que acontece numa organização.

Contudo, para se obter uma excelência em comunicação, é necessário que as organizações tenham um bom líder, que motive e esteja à frente de sua equipa, obtendo a lealdade e comprometimento desta, através de uma comunicação franca e aberta, transmitindo informações oportunas e confiáveis em todas as suas interações com os seus colaboradores. Uma das formas mais atuais da comunicação empresarial são as reuniões. No entender de Jay (2001), as reuniões organizacionais para além de permitir que os colaboradores se inteirem do funcionamento das empresas, é vista como uma oportunidade que facilita o envolvimento com a organização. Pelos resultados dos itens sobre a comunicação, onde a percepção dos inquiridos já era elevada no primeiro estudo revelou melhoria, podemos associá-las às medidas implementadas, dando relevo para as reuniões implementadas nas unidades de controlo onde os colaboradores têm realmente a possibilidade de uma participação mais ativa.

A eficácia da comunicação alavanca-nos para a liderança, enquanto requisito para o sucesso da interação entre chefias e colaboradores. Através dos resultados da dimensão relação com a chefia, constata-se que a liderança se encontra bem ancorada na organização.

H4 – As medidas implementadas parecem estar relacionadas com a melhoria das percepções sobre o “Ambiente de Trabalho”

Com este objetivo pretende-se aferir de que modo as medidas implementadas modificaram as percepções dos colaboradores relativamente ao ambiente de trabalho.



Como se viu existe uma dimensão designada ambiente de trabalho, contudo na questão 15, que pretende averiguar especificamente a opinião dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, constata-se que apresenta valores reveladores de uma boa perceção dos colaboradores. Com valores já expressivos no primeiro estudo, verifica-se uma variação positiva nas unidades experimentais. Esta hipótese foi assim confirmada vai ao encontro do estudo de Schulte, Ostroff e Kinicki (2006) onde foi verificado que a perceção do ambiente de trabalho foi o indicador mais importante para a satisfação no trabalho em relação a perceção individual.

Objetivo 3 – Determinar a relação causal entre as medidas implementadas e o impacto na intenção de saída

A intenção de saída<sup>9</sup> dos colaboradores, é considerada um dos indicadores de eficiência da GRH mais importantes (Bancaleiro, 2007). A saída dos colaboradores tem um impacto negativo para a empresa, nomeadamente através dos custos associados a novos processos de recrutamento, integração e formação dos novos colaboradores e ainda a perda de produtividade no período de substituição. Na questão 49 do questionário foi avaliada a intenção do colaborador sair da empresa. Nas unidades experimentais a tendência para permanecer na empresa aumentou, pelo que, na sua origem podem estar as práticas de gestão de recursos humanos implementadas. Todavia, devemos ser cautelosos, e seria importante relacioná-los com a situação económica e desfavorável que se tem feito sentir. Assim, ao verificar os motivos que levam os colaboradores a permanecer na empresa, os principais motivos prendem-se com a segurança no emprego, a satisfação com as funções e na credibilidade no grupo, no entanto, há uma parte dos colaboradores que menciona a falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Constata-se que estamos na presença de colaboradores comprometidos com a organização, pela intenção de permanecer, para Gomes, Duarte e Neves (2010) uma das explicações para a relação entre a satisfação, as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de *turnover* é a implicação dos colaboradores à organização.

---

<sup>9</sup> Turnover

As hipóteses acima foram todas confirmadas, por se terem encontrado resultados positivos nas dimensões analisadas. Estudos semelhantes que exploraram as influências das atividades de gestão de recursos humanos, no clima organizacional e na satisfação no trabalho, encontraram relação positiva entre as práticas de recursos humanos, o clima e a satisfação. Kaya *et al.* (2010) encontra uma relação positiva entre as atividade de GRH e o clima, para o autor as atividades de GRH podem ser vistas como fatores antecedentes na mudança do clima, que por sua vez influenciam a percepção dos colaboradores.

Estes resultados demonstram que as práticas implementadas tiveram impacto positivo, em termos gerais em todas as dimensões, quer do clima, quer da satisfação nas unidades experimentais.

As unidades de controlo mantiveram níveis similares apesar de algumas oscilações, relativamente ao 1º estudo. Foi encontrada uma tendência negativa nos resultados globais da unidade C, nas dimensões do clima. Embora no nosso estudo não tenha sido possível determinar essas causas, encontra-se, ainda assim, em sintonia com vários estudos, (Neves, 2001; Bowen & Ostroff, 2004) ao afirmarem que o clima psicológico é instável no tempo e não uniforme. Também Graça (2010) relata que a satisfação se trata de uma avaliação periódica e que pode sofrer alterações. Na unidade D, os resultados globais demonstram uma tendência neutral.

Podemos relacionar algumas questões com o JDS, desenvolvido por Hackman e Oldham, (1974,) que no entender de Almeida, Faísca e Jesus (2009, p.65), “*se tem revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores*”.

As questões: O meu trabalho tem um significado especial para mim; Tenho margem de liberdade no desempenho das minhas funções; O que mais gosto no meu trabalho; A minha Chefia dá autonomia aos Colaboradores e Conheço os critérios e padrões utilizados para avaliar o meu desempenho, apresentam uma avaliação positiva nas quatro unidades, o que significa que os colaboradores valorizam e compreendem a utilidade e importância do seu trabalho.

Consideram que têm margem de liberdade autonomia para planejar e realizar as tarefas. Valorizam a sua função. Os critérios de avaliação são bem conhecidos por todos, o que pode significar que os colaboradores percebem o retorno do seu esforço através do *feedback* na avaliação de desempenho.

Podemos sugerir que estamos na presença de colaboradores que estarão motivados e satisfeitos através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas que compõem a sua função Hackman e Oldham (1974, 1980).

Por outro lado, e tendo em conta a teoria bifactorial de Herzberg identificámos as dimensões (questões) que mais se identificam com os fatores higiénico (extrínsecos) que influenciam a motivação pela negativa quando não são satisfeitos, mas mantêm-se neutrais quando satisfeitos, ou seja não motiva nem desmotiva, e com os fatores motivacionais (intrínsecos) que influenciam a motivação pela positiva.

Analizamos desta forma, para os fatores higiénicos: a satisfação com o salário, com as condições de trabalho, com a supervisão, e as relações com os colegas e supervisores. O salário é a questão que apresenta os valores mais baixos, quer no primeiro, quer no segundo estudo. Constata-se, no entanto, que na unidade A, existe uma ligeira melhoria nos valores desta questão. As condições de trabalho apresentam valores bastante positivos.

A satisfação com a supervisão é claramente evidenciada através da autonomia, das informações e da liberdade que os colaboradores percebem para o desempenho das suas funções, estes resultados predizem clima de confiança que levam a um maior nível da motivação. Os colaboradores percebem desta forma um clima de apoio o que pode valorizar o seu desempenho (González-Romá & Gameiro, 2012).

A relação com os colegas e com os supervisores são vistas como muito satisfatórias. Embora o salário enquanto necessidade não se encontre satisfeita, tendo em conta a teoria das necessidades de Maslow, não impediu que os colaboradores considerem terem sido satisfeitas as outras necessidades.

Para os factores motivadores analisamos: o reconhecimento, o progresso e crescimento profissional, a responsabilidade e o trabalho em si. Os colaboradores percebem que o reconhecimento por parte da chefia direta de uma forma clara e positiva, contudo não consideram de forma expressiva, que o seu esforço seja reconhecido, podemos considerar que este resultado venha na sequência da insatisfação com o salário.

O progresso e o crescimento profissional de uma forma geral apresentam-se bem percebidos pelos colaboradores. O programa do plano de ação, através de medidas implementadas, a formação, o reconhecimento, a comunicação, estão fundamentalmente relacionados com os factores motivacionais que como foi referido envolvem os sentimentos de crescimento individual, do reconhecimento, responsabilidade, a própria natureza das tarefas e a capacidade de as melhor as executar, faz com que os colaboradores se sintam realizados.

As unidades experimentais alavancaram resultados que nos permitem considerar que os factores intrínsecos influenciaram positivamente as percepções dos colaboradores e supõe-se que sejam duradouros nos níveis de satisfação.

A Satisfação Global foi medida, através da questão: tendo em consideração todos os aspectos do meu trabalho e da minha vida neste departamento do Grupo, diria que estou. Que se assemelha ao item proposto por Jesuíno (1983) Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa diria que está. As unidades experimentais obtiveram incrementos consideráveis, enquanto que nas unidades de controlo não essa tendência não foi evidenciada.

A instabilidade social que se vive nos dias de hoje a nível político e governamental com aumento de impostos, perdas de subsídios, sobretaxas sobre os vencimentos, elevadas taxas de desemprego, entre outros, acarreta uma perda de poder de compra generalizado e faz com que as organizações vivam momentos de dificuldades, que como se sabe inevitavelmente afeta a vida dos colaboradores, quer seja pela contenção de políticas de salários e benefícios, quer seja pelo aumento das exigências aos colaboradores, aumentando o volume de trabalho e também as horas trabalhadas Nair (2006).

A hotelaria é referenciada como uma atividade que acarreta grandes cargas de trabalho, normalmente em regime de turnos, associados a baixas estruturas remuneratórias. Todos estes fatores são exponencialmente causadores para alterações ao nível do clima e da satisfação no trabalho.

Haverá portanto, por parte das organizações um maior cuidado em momentos de instabilidade que provocarão a desmotivação e alterações na performance dos colaboradores preocupados por elementos externos à empresa, em reverter essa tendência e estimular os colaboradores potenciando e proporcionando um clima favorável, para que os resultados e a eficácia organizacional não sejam postos em causa.

Nesta perspetiva aparecem como importantes a visibilidade e entendimento das práticas de GRH, pela capacidade de despertar o interesse dos colaboradores Bowen e Ostroff (2004).

Concludentemente, o modelo estrutural estimado, apresentado na figura 2.1, releva-se coerente, com os valores apurados, como se comprova nos resultados expostos.

#### **4.1 Limitações do estudo**

Algumas limitações devem ser observadas de forma a dar consistência ao estudo, a primeira e provavelmente a mais importante é a ausência da base de dados inicial, que não foi disponibilizada pela consultora, tendo sido postos à disposição os resultados percentuais de cada questão dos questionários. De forma a ser possível comparar o primeiro com o segundo estudo, também os segundos resultados estão apresentados de forma percentual.

No primeiro estudo desenvolvido pelo grupo não apresentou a relação entre as variáveis sociodemográficas e os resultados. Numa entrevista com elementos da empresa externa responsável pela elaboração do questionário e aplicação do primeiro estudo, foi confirmado que essa situação teve carácter estratégico, pois o grupo pela sua dimensão, diversidade geográfica e responsabilidade social considera os colaboradores como iguais, não discriminando por género ou faixas etárias, promovendo a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, como é clarificado pela Tabela 2.1 caracterizada pela simetria entre os géneros.

Relativamente à formação profissional num estudo longitudinal desenvolvido por Georgellis e Lange (2007) foram encontrados resultados diferentes para os diferentes públicos-alvo que se prendia com as características individuais, como idade, género, qualificações e estado civil, entre outras e que, como já foi referido, não foi possível confirmar com o presente estudo. Ainda assim seria interessante aferir, como é mencionado na literatura que a satisfação aumenta com a idade.

Seria importante avaliar a taxa de absentismo e de *turnover* nas unidades de estudo experimentais, comparando-as com as unidades de controlo e comprovar que a relação destas variáveis com a satisfação no trabalho é inversa (Agapito & Sousa, 2010).

Também não foi possível identificar quais as secções ou departamentos onde se verificaram os níveis mais baixos, quer do clima, quer da satisfação. A ausência desse conhecimento não permitiu ao grupo e à direção de recursos humanos a atuação de uma forma mais clara e precisa.

Outra das limitações encontrada no nosso estudo prende-se com o questionário que tendo sido elaborado por uma empresa externa ao grupo, foi denominado de “questionário de clima organizacional”. Verifica-se, contudo, que de acordo com a literatura consultada, não seguiu uma escala conhecida e validada, embora agregue várias escalas, quer de clima quer de satisfação.

Evidencia-se, ainda o facto da amostra utilizada no presente estudo ser reduzida (N=97), embora se considere representativa do contexto das unidades em estudo (N=120). A amostra do 1º estudo obteve uma taxa de global de 91%, respondentes. Enquanto que no nosso estudo, a taxa de resposta se situou nos 85% o que pode provocar alguma discrepância entre os resultados.

## 4.2 Futuras investigações

Futuras investigações poderão ser enriquecidas pela inclusão de variáveis de carácter individual tais como habilitações literárias, tipo de contrato, de forma a investigar quais as

relações existentes. Deveria, ainda, ser objeto de estudo o departamento ou seção a que os trabalhadores estão afetos de forma a direcionar, de uma forma mais precisa, a implementação de medidas.

Por outro lado, propõe-se a introdução de novas medidas estratégicas ao nível de outras práticas de GRH, direcionadas para as dimensões que apresentaram valores menos favoráveis, tais como o salário, as recompensas, o crescimento profissional, o reconhecimento. Torna-se ainda necessário, para consolidação e confirmação dos nossos resultados, a aplicação das medidas a outras unidades do grupo.

## 5. Capítulo V – Conclusões

Este capítulo tem como objetivo principal a retirada de todas as ilações decorrentes dos estudos apresentados nos diferentes capítulos deste trabalho assim como a apresentação de algumas sugestões consideradas pertinentes.

Os conceitos de clima e satisfação no trabalho, embora sejam objeto de estudo há décadas, revelam-se vitais para as organizações. Este interesse decorre das variadas transformações que se visualizam no seio das organizações, que provêm de vários contextos, nomeadamente sociais, económicos, culturais ou políticos e que podem afetar ou alterar as atitudes dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho. Saber o que pensam os colaboradores das empresas onde desenvolvem a sua atividade profissional tornou-se uma ferramenta valiosa para as organizações, materializados através de diagnósticos e consequentemente pela tomada de ações que visem melhorias para o ambiente de trabalho e para a satisfação.

A revisão da literatura sobre os vários tipos de clima organizacional que nos transportou para o clima psicológico enquanto preditor de atitudes individuais em relação ao ambiente de trabalho, à satisfação profissional enquanto atitude e sentimentos face ao trabalho e às práticas de gestão de recursos humanos é muito vasta e abrangente e os seus estudos têm sido utilizados em várias áreas organizacionais.

Foi utilizado um questionário criado por uma empresa externa ao grupo e que considerou as dimensões mais adequadas ao perfil do grupo. Tratou-se de um estudo longitudinal, quasi-experimental, com duas unidades como experimentais e as outras duas como o grupo de controlo.

Os dados desta investigação sustentam a hipótese levantada pelo modelo de investigação proposto de que as práticas de gestão de recursos humanos, teriam um impacto na melhoria de clima e da satisfação nas unidades de controlo. Vem, ainda, dar apoio à importância de diagnósticos de clima nas organizacionais, porque embora muitas organizações os empreguem, não são por vezes considerados, enquanto excelentes fontes de informação, para delinear estratégias de gestão de recursos humanos.



Pelo que vimos a combinação das várias medidas implementadas, aumentaram os resultados nas unidades experimentais, confirma-se então o que foi alvitado por Altmann (2000, p.64), *quando refere, que as empresas que fazem uma boa gestão do clima e adotam ferramentas de monitorização se traduzem em benefícios*, e destaca: um maior envolvimento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, sendo que esse envolvimento é preditor de maior satisfação, reduz as ausências e melhora o desempenho, a pesquisa realizadas em datas pré-definidas melhora a comunicação intra-organizacional, permite comparar o seu ambiente com outras organizações e demonstra pró-atividade, pela antecipação e solução de problemas dos colaboradores e do ambiente de trabalho, que previnem que surjam situações críticas que podem influenciar negativamente o desempenho da organização.

Pelo que foi analisado podemos constatar pelos resultados, quer individuais quer por dimensões, da primeira investigação que o clima organizacional e a satisfação no trabalho foram percebidos de forma bastante satisfatória nas quatro unidades em estudo. Essa percepção melhorou em todas as dimensões nas unidades experimentais e mantiveram-se sem alterações nas unidades de controlo.

Se consideramos que o Clima organizacional molda o comportamento dos indivíduos, ao aumentar a eficácia organizacional, e ao integrar os objetivos individuais com os objetivos e funções da organização (Cunha *et al.*, 2006), afigura-se-nos considerar que, desta forma, as percepções favoráveis do clima desta organização, induzirão os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, motivados, que promovam comportamentos de cidadania organizacional, protagonizando assim, a elevação dos níveis de satisfação no trabalho.

Podemos concluir afirmando que estamos na presença de um processo dinâmico que não termina com uma pesquisa de clima, sendo necessário, como já se mencionou, a implementação de novas ações, e novas pesquisas de resultados, tendo como objetivo derradeiro colaboradores cada vez mais satisfeitos, comprometidos com os valores da organização e integrados num ambiente de trabalho positivo e interativo que se pretende cada vez mais produtivo.

## Bibliografia

- Abbey, A. & Dickson, J.W.R. (1983). Work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 362-368.
- Adsit, D., London, M., Brook, S., Crom, S. & Jones, D. (1996). Relationship between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. *Journal of Management Development*, (15), 62-75.
- Agapito S. & Sousa F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28 (2), 132-139
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, H., Faísca, L., Jesus, S.N. (2009) “Estrutura Factorial da Revisão da Versão Portuguesa do Job Diagnostic Survey (JSD) – Um Estudo Confirmatório de Validação do Instrumento. *Revista de Administração FACES*. 8 (1), 64-86.
- Almeida, H. (2013). *Potencial motivador do Trabalho: a satisfação e implicação dos empregados em unidades hoteleiras*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Altmann, R. (2000). Forecasting your orgnizacional climate. *Journal of Property Management*, 65 (4), 62-65.
- Andrews, F. M. & Whitey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: America's perception of quality of life*. New York: Plenum Press.
- Arnett, D. B.; Laverie, D. A. & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as Internal-marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Arvey, R. D., Carter, G.W. & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Journal of Industrial and Organizational Psychology*, (6), 359-383.
- Ashforth, B.E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-747.

- Bancalheiro, J. (2007), *Capital Humano: como medir o ativo mais importante da sua empresa*. Lisboa: RH Editora
- Bedani, M. (2006). Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: um estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*, 7.
- Bezerra, A. L. Q. (2004). Os desafios na gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 06, 2, online. Disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen>
- Bispo, C.A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258-273.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Bowling, N.A., Hendricks, E.A. & Wagner, S.H. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167 – 185.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª ed.), Lisboa: Dom Quixote
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E. & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. & DeShon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 605-619.
- Carvalho, I.S. (2007). Clima Psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar, *Psicologia*, (1), 27-58.
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36 (1), Art. #800, 9 pages. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.800
- Chathoth, P.K., Mak, B., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). Employees’ perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31 (3), 338-357.

- Chen, Y-C, Ching, K, Wang, W.C. (2010). Structural Investigation of the Relationship between Working Satisfaction and Employee Turnover. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6, 41-50
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. (6ªed.) São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002) *Recursos humanos*. (7ªed.). São Paulo: Atlas,
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I (2009a). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (9ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Choi, Y. & Dickson, D.R. (2009) A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9 (1), 103-116, DOI: 10.1080/15332840903336499
- Coda, R. (1997) Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. Em: BergaminI, Cecília W.; Coda, Roberto (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Cohrs, J.C., Abele, A.E. & Dette, D.E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 140 (4), 363-395.
- Costen, W.M., Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (3), 273-284.
- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

- Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, C. R., Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P.; Cardoso, C.; Cunha, R.C.; Rego, A. (eds.) (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6<sup>a</sup> edição Lisboa: Editora RH, 153-199.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Drucker, P. F. (1997). *O líder do futuro*. ( 3. ed.). Rio de Janeiro: Futura.
- Ekvall, G. (1987). The Climate Metaphor in Organizational Theory. In B. Bass, & P. Drenth (Ed.), *Advances in Organizational Psychology*. Uk: Sage Publications.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Graw-Hill.
- Forehand, G. A. & Gilmer, H. B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Georgellis, Y. & Lange, T. (2007) Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 969-985, DOI: 10.1080/09585190701321112.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.
- Gomes, J.F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C.A.(2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação

- organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Santo Tirso: Editorial Novembro.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511–536.
- Graça, L. (2010). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28, (1), 3- 6.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120–125.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38 (2), 110-123.
- Gomes, D., Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. Em D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Hackman, J. R. & Oldham, G.R. (1974) The job diagnostic Survey: an Instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. National Information Service. AD 779-828.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 255–280.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hestkett, J. L. (1987). Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: Mc Graw Hill.
- Jackofsky, E.F. & Slocum, J.W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, (9), 319-334.

- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), 739–751.
- James, L.R., James, L. A. & Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* , 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81, 1096 – 1112
- Jay, A. (2001) - *Comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- JESUINO, J. C., SOCZKA, L. & MATOSO, J. (1983). Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. *Psicologia*, IV, 1 e 2 103-122
- Jesus, M., Leal, S., & Vivas, C. (2010). Perceções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: um estudo de caso. *XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Johannesson, R.E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118–144.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposal research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35 (3), 634-716.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva
- LaFollette, W.R., & Sims, H.P., Jnr. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257–278.
- Lam, T., Zhang, H. e Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22 (2), 157- 165.



- Lewin, K. (1939). Field Theory and experiment in social psychology: concept and methods. *American Journal of Sociology*, 44 (6), 868-896.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lima M, Vala J, & Monteiro M. Culturas organizacionais. (1994). In: Vala MB, Monteiro MB, Lima L, Caetano A. (Eds.) *Psicologia social e das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora;
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968) Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press,
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Luz, R. (2006). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed.
- Marchington, M., Grugulis, I., (2000) Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124.
- Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20-23.
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martins, M. C. F. (2010). Clima organizacional: o estado da arte. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 3, 12-18.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Meeusen, V.C.H., van Dam, K., Brown-Mahoney, C., van Zundert, A.A.J., & Knape, H.T.A. (2011). Work Climate related to job satisfaction among dutch nurse anesthetists. *AANA Journal*, 79 (1), 63-70.



- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Mendonza, M.I., Orgambidez, A. & Carrasco, M.A.(2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva.*Pasos*, 8 (2), 351-361.
- Nair, N. (2006). *Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace*. Paper presented at Women in Engineering Programs and Advocates Network, Pennsylvania.
- Neves, J.G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J.G. (2007). Gestão De Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. Em A. Caetano & J.Vala. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas.*, 3-309). Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009) A investigação de Recursos Humanos em Portugal Resultados e tendências, *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4), 66-83 .
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389-416
- Payne, R., and Pugh, D.S. (1976). Organizational Structure and Climate, in *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, editor, Rand McNally, 1125-1173.
- Peek, R.C. (2003). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Florida.
- Pereira, J. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, São Miguel.
- Rafael, M. & Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.
- Rego, A. (2001b). Percepções de Justiça dos Professores do Ensino Superior - Um Estudo Confirmatório. *Psicologia*, 15 (2), 361-377.

- Robbins, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9 ed.), São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (ed.) (2007) *Comportamento Organizacional*. Pearson, 66-71, 131-179
- Robbins, S. P., Judge; T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. (14ª. Ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Rodrigues, A.P. (2009). *O impacto da orientação para o mercado na Satisfação e comprometimento dos funcionários e No desempenho organizacional: aplicação ao Sector público local*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os Montes e alto Douro, Portugal
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 3,139-158.
- Sánchez, S. M., López-Guzmán, T. J., & Millán, G. (2007). La satisfacción labora en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12), 142-158.
- Sbragia, R. (1983) Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), 30-39.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Schulte, M., Ostroff C. & Kinicky, A.J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction

- relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (4), 645–671,
- Sehn, M.R. e Fank, O.L. (2012), Clima organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito do extremo oeste Catarinense. XVSEMEAD
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally
- Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spinelli, M.A, & Canavos (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-33.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: MGT Paz, A. Tamayo (Orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*, (241-269). Brasília: Editora.
- Teixeira , S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal.
- Thumin, F.J. & Thumin, L.J. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145 (2), 93-109.
- Trice, H.M.& Beyer, J.M (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Turismo de Portugal, IP. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo Revisão e Objetivos 2013-2015*. Lisboa: Edições do Turismo de Portugal, IP e do Ministério da Economia e do Emprego do Governo de Portugal.
- Vala, J., Monteiro, M.B., Lima, L. & Caetano, A. (1994). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Velada. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal.

- Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational climate and culture. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage: 339-354
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership and Organization Development Journal* 24 (7), 380–386.
- World Tourism Organization UNWTO (2014): Tourism highlights [em linha] acedido em Maio 13, 2014, em [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2013\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf)

## Anexos

### Anexo 1 - Questionário

# Clima Organizacional

Seja bem-vindo ao questionário de Clima Organizacional do Grupo.

Queremos saber como vive e sente a empresa, o que espera, o que observa, o que gostaria que acontecesse.

No seguimento do inquérito levado a cabo em Novembro/Dezembro de 2012 e após a sua análise e divulgação dos resultados, foram implementadas algumas medidas de ação. Vimos, assim, pedir-vos que respondam de novo a este mesmo questionário.

Dê-nos a sua opinião sincera. As suas respostas serão tratadas com total confidencialidade.

Obrigada.

**\*Obrigatório**

#### **Género\***

- ☐ ☐ Masculino
- ☐ ☐ Feminino

#### **Idade\***

- ☐ ☐ 16 a 25 anos
- ☐ ☐ 26 a 35 anos
- ☐ ☐ 36 a 45 anos
- ☐ ☐ 46 a 55 anos
- ☐ ☐ Mais de 55 anos

#### **Hierarquia\***

- ☐ ☐ Chefia
- ☐ ☐ Colaborador
- ☐ ☐ Diretor

#### **Antiguidade\***

- ☐ ☐ Menos de 1 ano
- ☐ ☐ 1 a 3 anos
- ☐ ☐ 3 a 5 anos

- ☐ ☐ 5 a 10 anos
- ☐ ☐ 10 a 20 anos
- ☐ ☐ Mais de 20 anos
- 1. Entendo que a imagem que os Clientes têm do Grupo é:\***
- ☐ ☐ Nada positiva
- ☐ ☐ Por vezes positiva
- ☐ ☐ Na maioria das vezes positiva
- ☐ ☐ Sempre positiva
- 2. Considero o Grupo inovador no seu Sector Turístico Hoteleiro\***
- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei
- 3. Na minha opinião o grau de satisfação dos Clientes com os serviços prestado no Grupo é\***
- ☐ ☐ Mau
- ☐ ☐ Aceitável
- ☐ ☐ Bom
- ☐ ☐ Excelente
- 4. Considero existir sintonia entre todos os Departamentos do Grupo\***
- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei
- 5. Sinto confiança no futuro do Grupo\***
- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei
- 6. No Grupo, é permitido às pessoas expressarem sempre as suas opiniões e ideias\***
- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes

- ☒ Sempre

**7.1. Os PONTOS FORTES do Grupo são:\***

(Escolha as duas opções que mais se aproximam da sua opinião)

- ☐ Comunicação
- ☐ Empresa inovadora
- ☐ Solidez do Grupo
- ☐ Liderança / Chefia(s)
- ☐ Formação Profissional
- ☐ Remuneração / Benefícios
- ☐ Imagem do Grupo no Mercado / Prestígio
- ☐ Condições (físicas) de Trabalho
- ☐ Possibilidade de progressão na carreira
- ☐ Qualidade do serviço prestado ao Cliente
- ☐ Competência e Credibilidade
- ☐ Outros

**7.2. Os PONTOS FRACOS do Grupo são:\***

(Escolha as duas opções que mais se aproximam da sua opinião)

- ☐ Comunicação
- ☐ Empresa inovadora
- ☐ Solidez do Grupo
- ☐ Liderança / Chefia(s)
- ☐ Formação Profissional
- ☐ Remuneração / Benefícios
- ☐ Condições (físicas) de Trabalho
- ☐ Possibilidade de progressão na carreira
- ☐ Competência e Credibilidade
- ☐ Outros

**8. No Grupo tenho confiança no cumprimento das responsabilidades - nomeadamente financeiras - por parte da Empresa, todos os meses\***

- ☒ Sim
- ☒ Não
- ☒ Em parte

- ☐ ☐ Não sei

**9. A imagem que os Colaboradores do Grupo passam para o Cliente externo é:\***

- ☐ ☐ Nada positiva
- ☐ ☐ Por vezes positiva
- ☐ ☐ Na maioria das vezes positiva
- ☐ ☐ Sempre positiva

**10. Considero que os vários Departamentos/Secções se preocupam com as atitudes e comportamentos que demonstram junto do Cliente externo\***

- ☐ ☐ Nenhum
- ☐ ☐ Alguns
- ☐ ☐ A maioria
- ☐ ☐ Todos

**11. Considero que os vários Departamentos/Secções se preocupam com as atitudes e comportamentos que demonstram junto dos seus Colegas de trabalho\***

- ☐ ☐ Nenhum
- ☐ ☐ Alguns
- ☐ ☐ A maioria
- ☐ ☐ Todos

**12. Considero que os Colaboradores do Grupo são dinâmicos a resolver os problemas do dia a dia\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**13. Na minha opinião o Grupo gere eficazmente as reclamações/situações de insatisfação dos Clientes externos\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**14. Quando fui admitido no Grupo, senti-me bem-vindo\***

- ☐ ☐ Não Concordo
- ☐ ☐ Concordo em parte
- ☐ ☐ Concordo



- ☐ ☐ Concordo totalmente

**15. Na minha opinião, o ambiente de trabalho no meu Departamento é:\***

- ☐ ☐ Mau
- ☐ ☐ Aceitável
- ☐ ☐ Bom
- ☐ ☐ Excelente

**16. Considero que existe espírito de entreajuda/cooperação entre Departamentos/Secções\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**17. Existe um sentimento de "família" ou de "equipa" no meu Departamento:\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**18. Todos os colaboradores são tratados da mesma forma/dignidade, independentemente da sua raça, sexo, língua/idioma, instrução/escolaridade ou convicções políticas, religiosas, etc.:\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**19. As condições de trabalho que tenho para o desempenho das minhas funções (espaço, equipamento, higiene e segurança, etc.) são:\***

- ☐ ☐ Más
- ☐ ☐ Aceitáveis
- ☐ ☐ Boas
- ☐ ☐ Excelentes

**20. No meu Departamento, considero que a comunicação é eficaz:\***

- ☐ ☐ Não concordo
- ☐ ☐ Concordo em parte
- ☐ ☐ Concordo

- ☐ ☐ Concordo totalmente

**21. Quando algo importante acontece no Grupo ou surgem informações novas que afetam diretamente o meu trabalho, sou informado(a):\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**22. O meu trabalho tem um significado especial para mim\***

- ☐ ☐ Não concordo
- ☐ ☐ Concordo em parte
- ☐ ☐ Concordo
- ☐ ☐ Concordo totalmente

**23. Tenho margem de liberdade do desempenho das minhas funções:\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**24. Considero que no meu Departamento, estamos todos a trabalhar para o mesmo objetivo\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**25.1. O que mais gosto no meu trabalho:\***

(Escolha 2 opções mais importantes para si)

- ☐ ☐ Indústria/Sector de Atividade em que trabalho
- ☐ ☐ A minha função
- ☐ ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ ☐ Relação com colegas
- ☐ ☐ Relação com chefia direta
- ☐ ☐ Tratamento justo e correto
- ☐ ☐ Realização Pessoal e Profissional
- ☐ ☐ Diversidade das minhas funções

- ☐ ○ Nível de exigência
- ☐ ○ Possibilidade de progressão na carreira
- ☐ ○ Outros

**25.1. O que não gosto no meu trabalho:\***

(Escolha 2 opções mais importantes para si)

- ☐ ○ Indústria/Sector de Atividade em que trabalho
- ☐ ○ A minha função
- ☐ ○ Ambiente de trabalho
- ☐ ○ Relação com colegas
- ☐ ○ Relação com chefia direta
- ☐ ○ Tratamento injusto e incorreto
- ☐ ○ Ausência de realização Pessoal e Profissional
- ☐ ○ Diversidade das minhas funções
- ☐ ○ Nível de exigência
- ☐ ○ Ausência de possibilidade de progressão
- ☐ ○ Outros

**26. Quando vejo o que fazemos neste Departamento, sinto-me orgulhoso\***

- ☒ ○ Não concordo
- ☒ ○ Concordo em parte
- ☒ ○ Concordo
- ☒ ○ Concordo totalmente





**27. No meu Departamento os sucessos alcançados são reconhecidos\***

- ☒ ○ Nunca
- ☒ ○ Por vezes
- ☒ ○ Na maioria das vezes
- ☒ ○ Sempre





**28. Sinto-me profissionalmente realizado na minha função\***

- ☒ ○ Não concordo
- ☒ ○ Concordo em parte
- ☒ ○ Concordo
- ☒ ○ Concordo totalmente





**29. O meu relacionamento com a minha Chefia Direta é:\***

- ☐  Mau
- ☐  Aceitável
- ☐  Bom
- ☐  Excelente





**30. A minha Chefia considera as opiniões/sugestões que dou e aplica-as\***

- ☐  Nunca
- ☐  Por vezes
- ☐  Na maioria das vezes
- ☐  Sempre





**31. A minha Chefia dá autonomia aos colaboradores\***

- ☐  Nunca
- ☐  Por vezes
- ☐  Na maioria das vezes
- ☐  Sempre





**32. Sinto liberdade para discutir com a minha Chefia Direta problemas/dificuldades/dúvidas relacionadas com a minha função\***

- ☐  Nunca
- ☐  Por vezes
- ☐  Na maioria das vezes
- ☐  Sempre

**33. Quando as coisas "correm mal", o meu Chefe apoia-me na resolução dos problemas/situações\***

- ☐  Nunca
- ☐  Por vezes
- ☐  Na maioria das vezes
- ☐  Sempre

**34. Recebo informações claras e construtivas por parte da Chefia, relativamente ao meu desempenho profissional\***

- ☐  Nunca
- ☐  Por vezes
- ☐  Na maioria das vezes
- ☐  Sempre

**35. A minha Chefia demonstra reconhecimento pelo bom trabalho\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**36. A minha Chefia tem uma visão clara dos objetivos da Unidade e do que devemos fazer para atingir \***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**37. Conheço os critérios e padrões utilizados para avaliar o meu desempenho\***

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte

**38. A minha Chefia envolve-me em decisões que afetam a minha atividade\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**39. O Grupo corresponde às minhas expectativas em termos de desenvolvimento da minha carreira\***

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei

**39.1. Se respondeu Sim, indique por favor 2 motivos**

- ☐ ☐ Empresa sólida e estável
- ☐ ☐ Enriquecimento da função
- ☐ ☐ Formação recebida
- ☐ ☐ Acompanhamento no dia-a-dia
- ☐ ☐ Aquisição de novas competências
- ☐ ☐ Empresa inovadora

☐ Empresa em expansão

☐ Possibilidade de progressão na carreira

**39.2. Se respondeu Não ou Em parte, indique por favor 2 motivos**

☐ Empresa pouco sólida e estável

☐ Ausência de enriquecimento da função

☐ Ausência de formação

☐ Ausência de acompanhamento no dia-a-dia

☐ Não proporciona a aquisição de novas competências

☐ Empresa pouco inovadora

☐ Empresa com pouco crescimento

☐ Impossibilidade de progressão na carreira

**40. Acredito que nos próximos anos, terei mais oportunidades de crescimento/progressão no Grupo\***

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

**41. Recebo informação acerca das minhas oportunidades de crescimento/progressão no Grupo\***

☐ Nunca

☐ Por vezes

☐ Na maioria das vezes

☐ Sempre

**42. Considero que recebo formação adequada para o desempenho da minha função\***

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

**43. Considero que o Grupo valoriza o desenvolvimento/progressão dos colaboradores\***

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

**44. Na minha opinião, as ações de formação realizadas, estão de acordo com as necessidades verificadas no Departamento\***

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei

**45. No Grupo sei que posso crescer profissionalmente\***

- ☐ ☐ Não concordo
- ☐ ☐ Concordo em parte
- ☐ ☐ Concordo
- ☐ ☐ Concordo totalmente

**46. Considero que os processos de crescimento/progressão profissional no Grupo são justos e transparentes\***

- ☐ ☐ Sim
- ☐ ☐ Não
- ☐ ☐ Em parte
- ☐ ☐ Não sei

**47. Considero que o esforço feito pelos colaboradores do Grupo, é reconhecido\***

- ☐ ☐ Nunca
- ☐ ☐ Por vezes
- ☐ ☐ Na maioria das vezes
- ☐ ☐ Sempre

**48. Face às funções que desempenho e comparativamente a funções similares no Sector, considero que aquilo que recebo (salário, benefícios) é adequado\***

- ☐ ☐ Não concordo
- ☐ ☐ Concordo em parte
- ☐ ☐ Concordo
- ☐ ☐ Concordo totalmente

**49. Neste momento, encaro a possibilidade de mudar de Empresa:\***

- ☐ ☐ Muito facilmente
- ☐ ☐ Facilmente
- ☐ ☐ Dificilmente
- ☐ ☐ Muito dificilmente

**50. Quais as razões para continuar a trabalhar no Grupo\***

Indique 2 razões

- ☐ Acredito no futuro do Grupo
- ☐ Estou satisfeito com a função que desempenho
- ☐ Salários/Benefícios
- ☐ A(s) minha(s) Chefia(s)
- ☐ Segurança no emprego
- ☐ Bom ambiente de trabalho
- ☐ Falta de oportunidades no mercado de trabalho
- ☐ A minha Equipa de trabalho
- ☐ Possibilidade de valorização profissional
- ☐ Oportunidades de carreira

**51. Tendo em consideração todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida neste Departamento do Grupo, diria que estou:\***

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Em parte insatisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

**52. Tenho orgulho em dizer que trabalho no Grupo\***

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte
- ☐ Não sei

**53. Acredito que o Grupo vai realizar ações concretas com base nos resultados deste questionário**

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte
- ☐ Não sei